

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
مركز
الاستشارات والبحوث والتطوير



مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربع سنوية ★ عِلْمِيَّة ★ مُحَكَّمة

رئيس مجلس الإدارة

أ.د./ أحمد محمود يوسف

رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالمطلب عبدالحميد

عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

السنة الخامسة والعشرون- العدد الثانى- إبريل ٢٠٠٧







أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة — السنة الخامسة والعشرون — العدد الثاني – إبريل ٢٠٠٧

الاشتراكات السنوية:	**المؤسسات**	**الأفراد**
جمهورية مصر العربية:	٢٠٠ جنيه مصري	٨٠ جنيهاً مصرياً
الدول العربية والأجنبية:	١٢٠ دولاراً	٦٠ دولاراً

الإعـــلانـــات: يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.

عنـوان المـراسـلات:

السيد الأستاذ الدكتور/رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٢٣٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : crdc@sadatacademy.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

في هـــذا العـــــدد

افتتاحية العدد

أ.د. / أحمد محمود يوسف
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

نظراً لتعدد وتداخل الجوانب البحثية العلمية والعملية المرتبطة بالجهود البحثية أصبحت هناك حاجةٌ متزايدة لتوفير مناخ بحثي يعتمد على توافر المنافذ العلمية المحترمة لتحكيم ونشر الأبحاث والدراسات العلمية ، الأمر الذي يدعو الجهات العلمية ومنها الجامعات والأكاديميات أن تقوم بدراسة المتطلبات البحثية للجهات المختلفة في المجتمع وتحديد خصائص المقترحات البحثية أو المجالات العلمية التي تدخل في مجال اهتمامها ، أو طبيعة المشاركين في إجراء البحوث العلمية بها .

ولذا اتجهت الأكاديمية إلى تدعيم أعضاء هيئتها العلمية عن طريق تطوير قواعد المعلومات والبيانات الخاصة بتلك الجهات بما يساعد على تعزيز قيم العلم ونشر ثقافة البحث العلمي .

وأخيراً لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر لهيئة تحرير المجلة على الجهد المبذول في تدعيم المسيرة البحثية والتنموية للأكاديمية .

والله وليّ التوفيق .

المعوقات التي تحد من قدرة المصارف العربية على مواجهة تحديات وآثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية ومعايير بازل (٣) واستراتيجية المواجهة

أ.د. / عبد المطلب عبد الحميد
عميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

يلاحظ أنه على الرغم من أن التحليلات الخاصة بواقع الجهاز المصرفي في عقد التسعينات من القرن العشرين والجهود التي بُذلت في مجال الإصلاح المصرفي تشير إلى حدوث تحسينات كثيرة ، إلا أن هذا القطاع المصرفي لا زال يعاني من عدد من المعوقات التي قد تحد عن قدرته على مواجهة التحديات التي تفرضها اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية ومعايير بازل(٢) بل وتفرضها عموماً العولمة المالية التي تعمق التنافسية ، وما تحمله من آثار سلبية ، ولعل من الضروري الإشارة إلى تلك المعوقات باختصار من خلال التحليل التالي :

١- صغر حجم المصارف العربية :

يمكن القول أنه بالرغم من التطور الذي شهدته المصارف العربية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها ، إلا أن هذه المصارف لا زالت تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع المصارف الأخرى في الأسواق العالمية ، فإذا قلنا إن إجمالي موجودات المصارف العربية يقل عن أصول بنك واحد من أحد المصارف العالمية الكبرى ، حيث يلاحظ أن أكبر بنك عربي من حيث رأسماله وهو البنك السعودي الأمريكي لم يتجاوز ترتيبه ١٦٦ عالمياً بين أكبر ألف بنك عالمي من حيث الأصول ورأس المال ، ولا مجال أمام المصارف العربية لمواجهة هذا الوضع إلا الاتجاه نحو الاندماج المصرفي الذي أصبح أحد التوجهات الأساسية في ظل العولمة المالية لمواجهة التنافسية واقتناص المزيد من الفرص المصرفية وتعظيم العائد والنمو .

فالتحرك نحو عمليات الاندماج فيما بين المصارف العربية ضروري لتكوّن وحدات مصرفية أقوى وأكثر فعالية ، وهذا من شأنه أن يزيد من حجم هذه المصارف لتكون قادرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة ، وقد بدأت عمليات الاندماج في القطاع المصرفي العربي ولكن بوتيرة متواضعة .

٢- تزايد ظاهرة التركز المصرفي :

وتعتبر ظاهرة التركز المصرفي هي من أهم ملامح الجهاز المصرفي في معظم الدول العربية ، حيث ترتفع درجة التركز التي تتمثل في ارتفاع نصيب عدد قليل من المصارف من مجمل الأصول المصرفية ، وهو ما يحد من المنافسة نظراً لأنه في مثل هذه الحالات فإن لممارسات بعض المصارف انعكاسات هامة على المصارف الأخرى ، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق المصرفي .

وتشير البيانات في هذا المجال إلى أن تونس يوجد بها خمسة مصارف تسيطر على الجهاز المصرفي الذي يتكون من ١٣ مصرفاً تجارياً ، وتمتلك الخمسة مصارف حوالي ثلثي إجمالي الأصول وإجمالي التسهيلات الائتمانية التي يقدمها القطاع المصرفي ، وكذلك تمتلك خمسة مصارف في الأردن نسباً مماثلة ، بينما في المغرب هناك ثمانية مصارف تصل حصتها في السوق المصرفي حوالي ٨٠% ، وفي اليمن يمتلك أكبر مصرفين تجاريين ما نسبته ٦٥% من إجمالي ودائع الجهاز المصرفي . وتبرز هذه الظاهرة بدرجة أكثر في حالة الجزائر حيث تمتلك المصارف الستة المملوكة للدولة أثر من ٩٥% من إجمالي الأصول المصرفية ، وفي قطر يملك بنك قطر الوطني نحو

٤٥,٢% من إجمالي أصول المصارف القطرية البالغ عددها ١٥ مصرفاً ، وفي مصر تمتلك أربعة مصارف تجارية عامة ٧٠% من إجمالي أصول المصارف التجارية في مصر والبالغ عددها ٢٨ مصرفاً ، وفي لبنان تمتلك ستة مصارف نحو نصف أصول القطاع المصرفي البالغ عدد المصارف فيه ٦٦ مصرفاً ، وفي الكويت يملك بنك الكويت الوطني قرابة ٣٠% من مجموع أصول القطاع المصرفي ، وفي السعودية يبلغ نصيب ثلاثة مصارف حوالي ٥٧% من إجمالي أصول القطاع المصرفي ، وفي الإمارات تملك خمسة مصارف أكثر من نصف إجمالي أصول المصارف العاملة .

٣- ارتفاع نسبة الملكية العامة في الجهاز المصرفي:

حيث يلاحظ أن الجهاز المصرفي في عدد من الدول العربية يغلب عليه الملكية العامة ويصاحب ذلك سيطرة كاملة للقطاع العام المصرفي على الإدارة والعمليات المصرفية ، وقد أثر ذلك على استراتيجيات وعمليات المؤسسات المصرفية ورغم التوجه إلى تقليل نسبة ملكية القطاع العام في المصارف وتخفيف قيود الدخول إلى القطاع المصرفي ؛ إلا أن القطاع العام مازال يمتلك حصة كبيرة في الجهاز المصرفي في عدد من هذه الدول .

وتشير البيانات المتاحة عن تونس إلى أن من ١٣ مصرفاً تجارياً فإن القطاع العام لا زال يمتلك أو لديه غالبية في الملكية في خمسة مصارف تجارية ومصرفين للتنمية ، وتشكل ملكية العام للمصارف في المغرب حوالي ٢٤% من رأسمال الجهاز المصرفي . ومن بين ١٥ مصرفاً في الجزائر تمتلك الحكومة ستة، وفي مصر فإن أكبر مصرفين فيها هما ملكية عامة، وفي اليمن أكبر مصرفين فيها مصرفان حكوميان وعلاوة على ذلك ؛ فإن الحكومات تمتلك في هذه الدول البنوك المتخصصة .

٤- تفاقم مشكلة القروض المتعثرة :

تشير البيانات إلى تفاقم هذه المشكلة ، حيث نجد أن القروض المتعثرة تمثل حوالي ٥٠% من إجمالي القروض القائمة في الجزائر و ٤٦% في اليمن و ٣١% في تونس وحوالي ١١% في المغرب . والجدير بالذكر أن القروض المتعثرة كانت متعلقة بصورة رئيسية بالبنوك المتخصصة وبنوك التنمية وتمثلت بصفة عامة في القروض المقدمة إلى المؤسسات العامة ، وقد أدى تراكم القروض المتعثرة إلى الحد من مقدرة المصارف على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها .

٥- ضعف استخدام التكنولوجيا المصرفية :

حيث تحتاج المصارف العربية إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية ؛ لتكون قادرة على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية ، ويزيد استخدام التكنولوجيا من سرعة التسويات وزيادة الشفافية إذ يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة فوراً مما يؤيد من ثقة المتعاملين في المصارف ،كذلك ، فإن استخدام التقنيات الحديثة يُمكّن المصارف من التوسع وتنويع الخدمات التي تقدمها لعملائها ويساهم بالتالي في رفع كفاءة الوساطة المالية .

٦- ضعف عمليات الإفصاح والرقابة والحوكمة المصرفية :

حيث تتفاوت البيانات المصرفية في شموليتها ودقتها بين مصرف وآخر وتفتقر في عدد من الدول العربية إلى الحد الأدنى المطلوب للإفصاح مما يجعل من الصعب إجراء المقارنة بينها وبين المصارف الدولية ، رغم أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة ، والأمر يحتاج إلى بذل الكثير من الجهد لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المالية بشكل مناسب ؛ لجذب المزيد

من العملاء والمستثمرين الأجانب والبنوك المركزية مدعوة للقيام بهذا الدور والجهد الذي يعمل على تشديد الرقابة المكتبية والميدانية على المصارف والتأكد من استخدامها للمعايير الدولية المعروفة الخاصة بالمحاسبة والتدقيق والإفصاح .

وفي ضوء ذلك تتحدد محاور استراتيجية المواجهة للتحديات التي تطرحها اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية على النحو التالي :

يحتاج الجهاز المصرفي العربي إلى استراتيجية لمواجهة عمليات تحرير تجارة الخدمات المصرفية – تنطوي على آليات لتحديث وتطوير العمل المصرفي ، والتي تعظم الآثار الإيجابية المحتملة وتقلل الآثار السلبية إلى أقل درجة ممكنة ، وتعمل على زيادة القدرة التنافسية للجهاز المصرفي والبنوك العربية – تكون من خلال المحاور التالية :

١- التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة والمتطورة كخطوة نحو مواجهة المنافسة المصرفية العالمية ويتطلب ذلك العمل على عدة مستويات ، سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى الجهاز المصرفي في مجموعة أو على مستوى البيئة الداخلية لكل بنك ؛ الأمر الذي يتطلب تنويع وتحسين جودة الخدمات المصرفية ودقة وسرية المعاملات وانتشار الفروع وسرعة أداء الخدمات وحسن معاملة العملاء ، وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف الربحية وتقليل المخاطر والاستمرار والنمو واستخدام الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تقدم كافة الخدمات المصرفية والمالية محلياً وعالمياً .

٢- الاستعداد والإعداد الجيد للدخول في التعامل بقوة مع المستحدثات المصرفية والتي تتلخص في المشتقات والعقود المستقبلية وعقود الاستثمار مثل عقود الاختيار ومقايضة الأوراق المالية والمبادلات وعقود المستقبل والعقود الآجلة للعملات واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة والصراف الآلي وعمليات المقاصة الإلكترونية داخل البنوك ، وعمليات التأجير ومحاولة ابتكار الأساليب الفنية والإدارية التي تُمكّن البنوك من تخفيض درجة المخاطرة عند التعامل في تلك العمليات، وقد بدأ عدد من البنوك العربية ينفذ برنامجاً متكاملاً لتطوير النشاط وزيادة القدرات التنافسية في هذا المجال.

٣- تقوية قاعدة رأسمال البنوك العربية وزيادة عمليات الاندماج المصرفي لتصل إلى حجم كبير للوحدة المصرفية يجعلها قادرة على المنافسة ، فحجم البنوك العربية يعتبر صغيراً إذا ما قورن بالبنوك العالمية ، وهناك بعض محاولات من البنوك العربية في هذا المجال في عدد من الدول العربية إلا أن الأمر يحتاج إلى تزايد عمليات الاندماج المصرفي سواء على مستوى الدولة الواحدة أو بين البنوك العربية من دولة لأخرى .

ومن ناحية أخرى يلاحظ أن الاندماج المصرفي بين البنوك الصغيرة اتجاه مساعد وضروري في زيادة القدرة التنافسية للبنوك العربية سيؤدي إلى زيادة رأس المال وزيادة حجم الاستثمارات ، ووجود وفورات الحجم وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنوك العربية وخاصة عندما يتم الاندماج المصرفي بشكل اختياري .

٤- تقوية شبكة المعلومات المصرفية ووضعها في صورة متكاملة وتكاملية عربياً وعالمياً ، وإدخال المزيد من التكنولوجيا المصرفية على العمل المصرفي العربي .

٥- تنمية مهارات العاملين بالبنوك بإعداد الكوادر المصرفية على مستوى عالمي وتحديث وتطوير نظم الإدارة من خلال برامج تدريبية متطورة وتطوير أدائهم في مجال استيعاب المستجدات والمستحدثات وتطوير الصناعة المصرفية ، والاستعانة بالخبرات

المحلية والأجنبية في هذا المجال .

٦- تقوية دور البنك المركزي في كل دولة عربية في مرحلة تحرير الخدمات المصرفية وتطبيق معايير بازل(٢) ، من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية ، وما زال هذا الأمر محل بحث من جوانبه المختلفة في العديد من الدول العربية .

٧- العمل بشكل مستمر على أن تقوم البنوك العربية بتقديم الخدمات المصرفية دائماً بأقل تكلفة ممكنه وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية وبسعر تنافسي وفي أقل وقت ممكن مع الاهتمام بشكل مستمر بالبعد الخاص بالتسويق المصرفي من منظور التخطيط الاستراتيجي للتوجه المصرفي العربي .

٨- السعي بقوة إلى إقامة سوق مصرفية ومالية عربية مشتركة تزداد من خلالها القدرات التنافسية لكل البنوك العربية ضمن منظومة الحلم العربي الممثل في ضرورة قيام سوق عربية مشتركة تواجه تحديات العولمة سواءاً كانت عولمة اقتصادية أو عولمة مالية ناتجة عن تطبيق اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية ومعايير بازل (٢) وهي لب استراتيجية المواجهة في هذا المقال .

دور التكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية على مستوى المنشأة

د. إيمان علي محفوظ العجوزة
مدرس الاقتصاد بكلية الاقتصاد والإدارة
جامعة ٦ أكتوبر

المقدمة :ـــ

شهد الاقتصاد العالمي العديد من التطورات والتحولات الهيكلية وقد ساهم في هذا التوجه نحو تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية وتقدم التكنولوجيا بجميع أشكالها سواء المعلومات والاتصالات والنقل فضلاً عن إرتفاع حدة المنافسة . وقد ترتب على هذه التغيرات تحديات جديدة أمام المشروعات ومن ثم على الدول أهمها يتمثل في كيفية زيادة القدرة التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات في ظل العولمة الاقتصادية.

وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة كلما أمكن من المزايا التي توفرها عولمة الاقتصاد والحد من سلبياته. وقد أشار تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، ويرجع ذلك إتاحة التنافسية لشركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى آفاق السوق العالمي(World economic forum,1999) ، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة العولمة بصفتها أحد تحديات القرن الواحد والعشرين.

ولا يخفى أن مفهوم التنافسية تميز بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وقد كان أول ظهور له خلال الفترة(١٩٨١-١٩٨٧) التي شهدت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) فضلاً عن زيادة حجم الديون الخارجية. كما ظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، وكذلك التوجه العام نحو تطبيق اقتصاديات السوق وآلياتها .

وقد أثار موضوع التنافسية جدلاً ونقاشاً بين الاقتصاديين حول العديد من المفاهيم والمحددات المتعلقة بهذا الموضوع . إلا إنه من المؤكد أن تتم دراسة موضوع التنافسية بمعزل عن نظرية الميزة النسبية والتطورات المتلاحقة لها (IMD,2002;WorldBank,2002,Porter,1998).

فقد فسر Ricardo عام ١٨١٧ التخصص وقيام التجارة الخارجية على أساس التفاوت في مستويات الإنتاجية بين الدول ، إلا أنه لم يوضح أسباب هذا التفاوت . وقد فسر كل من Heckscher-Ohlin هذا التفاوت بمدى وفرة عناصر الإنتاج . وقد أثبت Leontief عام ١٩٥١ وغيره من الاقتصاديين عدم قدرة هذه النظرية على تفسير أسباب قيام التجارة الدولية بين الدول وتم تفسير ذلك إهمال الطبيعة الديناميكية للمتغيرات الاقتصادية وقيامها على افتراضات ذات طبيعة استاتيكية أبعدتها عن الواقع(Salvatore,2000).

وقد ترتب على ذلك مراجعة مفهوم الميزة النسبية في نظريات التجارة الخارجية ، فجاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديدة وقامت بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي مستقل يختلف عن العمالة غير الماهرة . فضلاً عن نظرية الفجوة التكنولوجية والتي قدمها Posner عام ١٩٦١ ونظرية دورة المنتج Vernon عام ١٩٦٦ حيث قاما بإدخال

مستويات مختلفة للتكنولوجيا كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية . وبالرغم من ذلك فقد ظلت تلك النظريات عاجزة عن تفسير أسباب الفجوة التكنولوجية بين الدول، مع بيان العوامل التي تسمح لدولة ما بتحقيق ميزة نسبية في منتج معين ، وتفوقها على الدول الأخرى في إنتاجه.(Porter,1998) .

وقد قام Lindert عام ١٩٦٧ بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية وتحديد نمط الإنتاج والتخصص التجاري ، فضلاً عن ظهور العديد من نماذج وفورات النطاق ، والمنافسة الاحتكارية التي تقوم على فرض عدم كمال الأسواق . وفي عام ١٩٨٠ قام Lancaster بإدخال تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة للمشروعات الصناعية .

وفي إطار هذه التطورات تم إدخال مفهوم القدرة التنافسية في منتصف الثمانينات ، بهدف تقديم نظرية قادرة على تفسير أنماط التخصص والتبادل التجاري باستخدام أدوات التحليل الجزئي .ويهدف هذا البحث إلى توضيح دور التكنولوجيا باعتبارها أحد الركائز الأساسية في تحقيق النمو الاقتصادي وفي دعم القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي . وبناءاً عليه ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء .

في الجزء الأول يتم تحديد مفهوم التنافسية في الفكر الاقتصادي ، وفقاً لمستويات التحليل المختلفة على مستوى المشروع ، الصناعة ، الدولة . مع بيان مدى إختلاف هذا المفهوم عن مفهوم الميزة النسبية .

ويتعرض الجزء الثاني من البحث لمناقشة المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية ، التي إرتبطت بالدرجة الأولى في أغلب الدراسات بمنهج Porter وذلك من خلال بيانه لأهم مصادر القدرة التنافسية للمنشأة ثم أنتقل لمناقشة المحددات الضرورية لخلق بيئة ملائمة لدعم القدرة التنافسية ، كما تناول هذا الجزء بيان أنواع التنافسية وينتهي ببيان مؤشرات قياس القدرة التنافسية .

ويستعرض الجزء الثالث دور التكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية وسيتم ذلك من خلال بيان مفهوم التكنولوجيا في الأدبيات الاقتصادية ، ثم يتم الانتقال لبيان كيفية قياس التكنولوجيا مع توضيح التأثير الذي تمارسه التكنولوجيا على دالة الإنتاج.

الهدف من البحث :

يهدف البحث في ضوء تطور مفهوم القدرة التنافسية بدراسة أحد محددات القدرة التنافسية والممثل في عنصر التكنولوجيا .

مشكلة البحث:ـــ

تقوم إشكالية البحث على إبراز دور التكنولوجيا وأهميتها في دعم القدرة التنافسية ، من خلال دراسة تأثير التكنولوجيا على دالة الإنتاج وكيفية تعظيم الأستفادة من باعتبارها أحد محددات دعم القدرة التنافسية في ظل العولمة الاقتصادية ، كما أنها تعد عامل مفسر لأنماط التجارة الدولية .

الجزء الأول: مفهوم القدرة التنافسية في الفكر الاقتصادي.

لقد تباين مفهوم التنافسية في الكتابات الاقتصادية وفقاً لمستوى التحليل سواء كان على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة . ومن هنا كان لزاماً عرض مفهوم التنافسية وفقاً لمستويات التحليل تلك.

أولاً : مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة والصناعة .

لقد كان هناك أتفاق بين غالبية الكتابات الاقتصادية على أن أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية يتمثل في التحليل على مستوى المنشأة. فالمنشآت هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الصناعات أو الدول.وقد تعددت المفاهيم للشركة التنافسية التي تناولتها الدراسات المختلفة لتعكس أربعة معايير أساسية هي التميز، والربحية، ودرجة المساهمة في حجم التجارة الدولية وقدرتها على المساهمة في تحقيق نمو

مســــــــتمر. (Lall,2001;Sakr & abdel-Latif.2000,JenKins,1998, Porter1994.1998)

وفسرت الربحية بقدرة الشركة على تحقيــق ربــح متزايد قابل للاستمرار، في حين فسر التميــز بنجــاح الشركة في تحقيق الاختلاف عن الشــركات الأخــرى وذلك من خلال تقديم منتج متميز، أو تكلفة منخفضــة نسبياً أو تحقيق كلاهما.كما فسرت قدرة المنشأة علــى المساهمة في تحقيق نمو مضطرد بقدرتها على زيــادة متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع المحافظة على هــذه الزيادة. ومن الملاحظ أن غالبية التعريفــات جــاءت لتشتمل على واحداً أو أثنين على الأكثــر مــن هــذه المعايير فقط. ومما لاشك فيه أن تزايد القدرة التنافسية للشركة يكمن في قدرة الشركة على تحقيــق المعــايير الأربعة مع إستمرار احتفاظها بهذه المعايير في بيئــة تنافسية دولية.

وقد جاءت عدد من التعريفات لتركز على معيــار الربحية في تعريف القدرة التنافسية للمنشــاة. فيــرى (McFetidge,1995;Moori,1988) " أن المنشــأة ذات القدرة التنافسية هي المنشأة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها وذلك من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كلاهما معاً ". في حين جاءت كتابات أخرى لتعرف الشــركة التنافســية بأنها الشركة القادرة على التميز والتفرد على منافسيها وذلك من خلال تقديم علامة مميزة أو سعر منخفضاً أو أداء جيداً أو أن يتم عرض السلعة بشكل جيد أو أن يتم التميز بجميع تلك البدائل .في حين تناول البعض القدرة التنافسية للمنشأة بقدرتها على التفوق على منافسيها من خلال الاحتفاظ بنصيبها السوقي أو زيادتــه بصــورة مستمرة (Porter,1994,1998، محمد ١٩٩٧) وتميز Porter بتحديده لاستراتيجيات التنافس التــي تعتمــد عليها المنشأة .

في حين استطاعت بعض التعريفات من الجمع بين معياريين من المعايير الأربعــة فــي تفسـير القــدرة التنافسية. فيرى بعض الاقتصاديين(محمــد ،١٩٩٧ ؛ حسني ، ١٩٩٧) أن الشركة ذات القدرة التنافسية هي التي تمتلك من المهارات والتكنولوجيا التــي تســتطيع الإدارة التنسيق فيما بينها واستثمارها بغــرض تقــديم إنتاج يفوق ما يقدمه المنافسون ، على أن ينعكس ذلــك على ربحية المنشأة.

ويعتبر التعريف الــذي قدمتــه اللجنــة الرئاســية بالولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية أكثــر التعريفات شيوعاً " فالمنشأة التنافسية هي التي يمكنهــا أن تقدم المنتجات أو الخدمات ذات النوعيــة المميــزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مــع منافســيها المحليــين والدوليين ، وبما يضمن تحقيق المنشأة للــربح طويــل المدى وقــدرتها على تعويض المشتغلين بها وتــوفير عائد مالي لمالكيها "(MOE,1998;Sakr& Abdel-Latif ,2000)

وبذلك استطاعت تلك التعريفــات أن تجمــع بــين معيــاري الربحية والتميز ، فــي حــين اســتطاعت تفسيرات أخرى للقــدرة التنافسية للمنشاة أن تجمع بين معياري الربحية وتزايد نصيبها من التجارة الــــدولية .فوفقاً لدراسة Fawzy عــام ٢٠٠٠ فســرت الميــزة التنافسية للمنشأة فــي قدرتها على بيع منتجاتهــا فــي الأسواق الخارجية ، وعلى منافسة المنتجات الأجنبيــة التي تباع في السوق المحلية ، على أن تقاس القــــدرة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديــد ربحيتها ، وكذلك حجــم نصــيبها الســوقي مقارنــة بالمنافسين الأساسيين (عمارة ،٢٠٠٢) .

ويتفق هذا التعريف مع ما جاءت بــه عــدد مــن الدراســـات(عمـــارة ٢٠٠٢ ، حســـني ١٩٩٧ ؛ Charles1997) التي أكــدت أن القــدرة التنافســية للمنشأة تتوقف على قدرتها في الإحتفاظ بنصيبها مــن السوق العالمي أو زيادته على أن يصاحب ذلك تحقيق ربح مقبول . وعلى هذا تتضــاءل القــدرة التنافســية للمنشأة إذا استطاعت أن تزيد حصــتها فــي الســوق العالمي من خلال تخفيض الأسعار وتحقيق خسائر .

وفي تفسيرات أخرى جمعت بين معياري زيادة النصيب في الأسواق العالمية مع مساهمتها في تحقيق نمو مستمر (Jenkins,1998 ؛ رجب ٢٠٠١) فسرت القدرة التنافسية للمنشأة بقدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق ، مع احتفاظ المنشأة بحصتها في السوق العالمي وزيادته ، مقترناً بارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي مع المحافظة على هذا الارتفاع .

ويتمحور تعريف التنافسية(عدنان،٢٠٠١) للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير السلع والخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى. أو يمكن تفسيرها "بالقدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.

وبالانتقال إلى تحديد مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة ، أو القطاع ، نجد أنه جاء متشابهاً إلى حد كبير من مفهوم التنافسية على مستوىالمنشأة حيث تم تعريف الصناعة ذات القدرة التنافسية بأنها تلك الصناعة التي تتضمن شركات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية ، مع تحقيق أرباح مستمرة (Durand et Al ,1994). وقد جاءت دراسات أخرى لتضفي ببعض المعايير الجديدة في تعريف الصناعة التنافسية . فأكدت كل من دراسات (عمارة ٢٠٠٢، Cottenet&Mulder2000) على أهمية تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة ، فالصناعة تحقق ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية .

وقد فسر (Porter,1994,1998) القدرة التنافسية للصناعة بتركيزه على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية ، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس في مجال التجارة وإنما أيضاً في مجال الاستثمار .مع قدرتها على المنافسة في السوق المحلي ، وبذلك يرى أهمية الاهتمام بالسوق المحلي لبناء القدرة التنافسية مع ضرورة انتهاج استراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار .

وتعد أكثر التعريفات شمولاً دراسة (نوير، ٢٠٠٠) حيث تتضمن على العديد من العناصر التي سبق الإشارة إليها على مستوى المنشأة أو الصناعة مقترباً بتفسيره للقدرة التنافسية للصناعة بتفسير القدرة التنافسية للدولة ، حيث يرى أن الصناعة التي تتمتع بقدرة تنافسية هي تلك الصناعة القادرة على منافسة المنتجات في الأسواق المحلية والعالمية ، سواء من خلال خفض أسعارها أو رفع مستوى جودة منتجاتها من خلال رفع معدلات إنتاجيتها فضلاً عن استخدام أساليب تميز بالابتكار والتجديد بما يساهم في زيادة متوسط الدخل الفردي الحقيقي وما يترتب على ذلك من رفع مستوى المعيشة بإضطراد .

كما يمكن تفسير القدرة التنافسية لقطاع ما بقدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف من قطاع لأخر .

ثانياً : مفهوم التنافسية على مستوى الدولة .

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذلك المنظمات والهيئات الدولية بتعريف القدرة التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط،وقد بدأ الاهتمام بمفهوم القدرة التنافسية وتطبيقه على مستوى الدول نتيجة العجز في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وما ترتب على ذلك من تزايد مديونيتها الخارجية فضلاً عن ارتفاع حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق الأمريكية ثم أخذ الاهتمام بهذا المفهوم مرة أخرى مع بداية التسعينيات كنتيجة للتغيرات التي تشهدها البيئة العالمية والتي من شأنها خلق بيئة تحتدم فيها التنافس .

وقد كانت المحاولات التي تناولت تفسير التنافسية على مستوى الدولة من أكثر ما تعرض للجدل بسبب تعدد التفسيرات المقترحة ، وقد دفع ذلك إلى القول أن مفهوم التنافسية يعد مفهوم متعددالجوانب يعكس طبيعته الديناميكية (عمارة -٢٠٠٢؛IMD,2002) .

ووفقاً لذلك فقد قام الاقتصاديين بتقسيم الدراسات التي تناولت مفهوم تنافسية الدولة إلى اتجاهين (Lall,2001;Krugman,1996) ، أرتكز المفهوم الأول في تفسيره للتنافسية على متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل ، في حين كان الاتجاه الثاني أكثر أتساعا باعتماده على التغيرات الهيكلية متوسطة وطويلة الأجل .

وفيما يتعلق بالاتجاه الأول . فقد تم تعريف القدرة التنافسية للدولة بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري كما اعتادت العديد من الكتابات على تعريف القدرة التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها، أو بالإتجاهات التي يتخذها سعر الصرف الحقيقي. فتعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمة سعر الصرف الحقيقي، بما ينعكس على ارتفاع أسعار السلع محل التجارة .

وقد قامت العديد من الدراسات بتوجيه الانتقادات إلى هذا الاتجاه ، فلا يمكن قبول أن التنافسية هي مجرد قدرة الدولة على تحقيق فائض في الميزان التجاري، حيث هناك بعض الدول التي قد تعانى من عجز حاد ومزمن في ميزانها التجاري ورغم ذلك تتمتع بزيادة واضحة في الدخل ، لا يمكن معه اعتبارها غير تنافسية. وقد ترتب على توجيه هذا النقد (Krugman,1996) إلى التأكيد على ضرورة عدم الخلط بين مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها، فتحقيق فائض في الميزان التجاري لا يعدو أن يكون أحد مؤشرات التنافسية وليس سبباً أو تعريفاً لها.

وجاء الاتجاه الثاني ليكون أكثر اتساعاً في تفسيره للقدرة للتنافسية. حيث فسر وجود هذه القدرة التنافسية إلى التغيرات الهيكلية التي يشهدها اقتصاد الدولة ومن شأنها التأثير على الأداء الاقتصادي في الآجلين المتوسط والطويل .وبذلك جاء هذا الاتجاه ليلقى الاهتمام بمستوى المهارات والابتكار والتجديد وما لذلك من انعكاس ذلك على الإنتاجية ومستويات المعيشة ومؤكداً بذلك على أن القدرة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية متغيرة . وقد جاءت أغلب مفاهيم تنافسية الدولة لتنتمي إلى هذا الاتجاه وسوف يتم استعراض أهم تلك المفاهيم .

١- تعريف المجلس الأمريكي لمفهوم القدرة التنافسية :

حيث تم من خلاله تعريف تنافسية الدولة على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".(نوير ،٢٠٠٢)

٢- تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة :

وقد قام المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة ٢٠٠٠ بتفسير القدرة التنافسية للدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي

تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية" (. Debonneui, 2003)

٣- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".(نوير،٢٠٠٢)

كما قامت (OCDE) بتقديم تفسير أخر للتنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

وفي تعريف أخر قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ، التنافسية بأنها " الدرجة التي يستطيع البلد في ظل أسواق حرة وعادلة ، إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية ، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل .

ويمكن أن يتم ربط التعريف بأهداف السياسة الاقتصادية الكلية التي تتمثل في تحقيق توازن داخلي وخارجي في المدى القصير ، وتحقيق أعلى معدل نمو في مستويات معيشة السكان في المدى الطويل . ويعرف التوازن الداخلي بأنه الحالة التي يحقق الاقتصاد فيها أدنى معدل بطالة مع معدل مقبول للتضخم . في حين يعرف التوازن الخارجي بأنه الحالة التي يتحقق فيها مستوى مرغوب وقابل للاستمرار في الحساب الجاري في ميزان المدفوعات .

٤- تعريف معهد التنافسية الدولية :

وينظر معهد التنافسية الدوليةإلى القدرة التنافسية على أنها قدرة البلد على :

(١) أن ينتج كمية أكبر من السلعة على أن يتسم ذلك بالكفاءة ، وللكفاءة أبعاد :

- كفاءة تخصيص الموارد (efficiency allocative) ، وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها ، أي لابد أن يساوي السعر التكلفة الحدية أو قريباً منها .

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد ، أنه ليس بالإمكان إعادة توزيع عناصر الإنتاج لزيادة المنتج،وتستوجب هذه الكفاءة تساوي نسب الإنتاجية الحدية لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة.وكفاءة الحجم تشترط وجود حجم أمثل للمؤسسة لابد من الحفاظ عليه.

- كفاءة الحجم (scale efficiency) ، ويستوجب وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما ، الصناعة مثلاً ، بحيث لا ينخفض حجم المؤسسة دون الحجم الأمثل .

- الكفاءة التقنية (technical efficiency) ، وتستوجب أن يتم اختيار الفن الإنتاجي الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة ويرفع من مستوى الجودة .

- الكفاءة الحركية (dynamic efficiency)، حيث يستوجب وفقاً لها تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير .

- الملاءمة : وهي توافق الإنتاج مع الاحتياجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

(٢) أن يتم بيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقيين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية

البشرية.

(٣) أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف التالي : "تتعلق التنافسية المحلية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

تشترك أغلب التفسيرات في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بهدف زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

٦- مفاهيم لجنة الرئاسة الأمريكية .

وقد تضمنت من بينها تعريف Tyson، وهو من أكثر التعريفات شيوعاً في التقارير والدراسات التطبيقية. وقامت مفاهيم لجنة الرئاسة على ربط التنافسية بزيادة حصة الدولة في التجارة العالمية ، على أن ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين بها. فقد حددت مفهوم تنافسية الدولة "بقدرتها على إنتاج السلع والخدمات ، بشرط توافر حرية السوق وعدالته ، التي تتفق مع تفضيلات الأذواق العالمية ، وفي ذات الوقت تتضمن لمواطنيها التمتع بمستوى معيشة متزايد وقابل للاستمرار" .(Krugman,1996، عمارة ٢٠٠٢).

٧- المنتدى الاقتصادي العالمي

فجاء تعريفه لتنافسية الدولة (WEF, 1989)ممثلة في قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بحزمة من خصائصها السعرية وغير السعرية ، والتي تجعلها أكثر جاذبية من منافسيها . وبذلك يتم قصر دور الدولة على التفوق في الأسواق الخارجية بالاستناد إلى الخصائص السعرية وغيرها من الخصائص، مؤكداً بذلك على دور المنظم (محمد ، ١٩٩٧).

وقد تبنى المنتدى عام ١٩٩٥ مفهوماً يعكس العلاقة بين القدرة التنافسية وخلق الثروة وتحقيق النمو ،ففسرت قدرة الدولة التنافسية بالقدرة على " خلق المزيد من الثروة عن منافسيها في السواق العالمية . وقد أخذ المنتدى الاقتصادي العالمي مفهوماً أخر للتنافسية منذ عام ٢٠٠٠ حيث فسرت القدرة التنافسية " بسيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعمة لمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط " وبذلك جاء هذا المفهوم ليركز على أهمية دور المؤسسات .

وقدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD, 2002) تعريف للتنافسية يدور في ذات السياق الذي يربط بين التنافسية والنمو الاقتصادي فوفقاً للمعهد فانه يرى أن القدرة التنافسية للدولة تتمثل في " قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تزيد من الثروة القومية . وبذلك حدد هذا التفسير أن مصادر التنافسية تتمثل في الاعتماد على ما تملكه الدولة من الموارد وطريقة إدارتها لها .

وتناولت العديد من الدراسات مفهوم التنافسية ، فجاءت كتابات(Porter, 1998, 1994)لتشير إلى أن تنافسية الدولة تستمد من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للعديد من الصناعات المحلية ، مقارنة بالمنافسين الآخرين مؤكداً أن زيادة الإنتاجية القومية ورفع مستوى المعيشة ركائز القدرة التنافسية للدولة .فالتنافسية تشير إلى الوضع النسبي للصناعة أو المنشأة مقارنة بالمنافسين الآخرين ، بينما يشير مفهوم

الإنتاجية إلى قدرة المشروع الداخلية .

وبذلك يمكن أن نخلص من العرض السابق للدراسات ومفاهيم التنافسية وفقاً للهيئات الدولية إلى أن القدرة التنافسية للدولة تتسع لتعكس إمكانية الدولة على خلق النمو المضطرد للقيمة المضافة بالمقارنة بالدول المنافسة أو القدرة على زيادة الإنتاجية بمعدل أسرع من المنافسين ، حيث تعكس زيادة الإنتاجية القدرة على البيع والمنافسة في السوق المحلي والسوق الخارجي ، وأن هذه القدرة تعد نتيجة لتحقيق التنافسية ، والذي يرجع إلى الزيادة النسبية في الإنتاجية .وبذلك يمكن التأكيد على ما توصلت إليه العديد من الدراسات أن مفهوم الميزة التنافسية والذي أدخل منذ منتصف الثمانينات ما هو إلا تطويراً لمفهوم الميزة النسبية كما قدمها Ricardo وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لمفهوم التنافسية على المستوى القومي(Krugman, 1994)، إلا أن هذا المفهوم قد شهد جدلا واسعاً حوله منذ منتصف التسعينيات. وقد تم اعادة صياغة مفهوم التنافسية الدولية على أساس أن الشركات وليست الدول التي تتنافس على الأسواق وعلى الموارد. فإذا كان مكسب المؤسسة يتحقق على حساب تحقيق خسائر في المقابل لمؤسسة أخرى، بما قد يدفع تلك المؤسسة إلى أن تتخذ من الإجراءات الحمائية لدعم قدرتها التنافسية، فإن هذا قد لا يتحقق بالضرورة بين الدول في مجال التجارة الدولية . وبالرجوع إلى نطرية التجارة الدولية وفقاً لمنهج المدرسة الكلاسيكية نجدها تؤكد أن التجارة وفقاً للمزايا النسبية كفيلة بتحقيق التخصص الكفء للموارد بما يعظم المنافع لكافة أطراف التبادل .

الجزء الثاني : محددات القدرة التنافسية على مستوى المنشأة.

أولاً : محددات التنافسية وفقاً لمنهج Porter .

يؤكد Porter في كتاباته المتعددة (Porter1998,1996) ،أن تحليل القدرة التنافسية يجب أن يبدأ على المستوى الجزئي،فالمنشأة هي وحدة التحليل الأساسية ، والشركات وليست الدول هي التي تتنافس ، في صناعة ما. وتستمد الدولة تنافسيتها من المنشآت والصناعات العاملة بها.وبذلك كانت نقطة الانطلاق في تحليل Porter ، في كيفية قيام المنشأة بخلق قدرتها التنافسية المستدامة ، لينتقل بذلك لبحث محددات التنافسية. والتي أرجعها إلى قدرة المنشأة على قيامها بالتجديد والابتكار في مجالات الإنتاج والتوزيع والتسويق.

وتتمثل مصادر القدرة التنافسية للمنشأة في ثلاث مصادر ، يتمثل المصدر الأول في ضرورة تحديد المنشأة لأهدافها في نطاق صناعتها حيث تقوم كل منشأة بأن تتبنى استراتيجيها المحددة من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها. فيمكن للمنشأة التنافس من خلال إستراتجية ستهدف خفض التكلفة أو تحقيق القدرة التنافسية من خلال تنويع المنتج . ويمكن للمنشأة أن تطبق أي من هاتين الاستراتيجتين من خلال منظور واسع يطبق على كافة شرائح الصناعة ، .ومن خلال منظور ضيق مركز على شريحة معينة ويستهدفها، وهى ما أطلق عليها استراتيجية التركز.

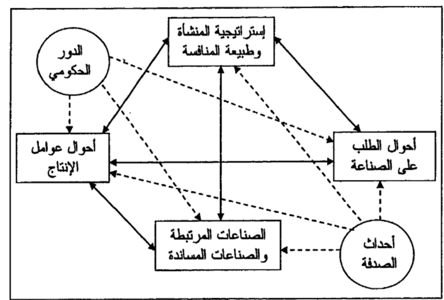
وقيام المنشأة بالاعتماد على إستراتجية خفض التكاليف سوف يترتب عليه تحقيق ميزه، بينما يعد الاعتماد على استراتيجية التنويع ضمان للمنشأة تحقيق ميزه تتسم بالاستمرارية وعلى درجه من التقدم يصعب على المنافسين اكتسابها. ويتمثل المصدر الثاني لقدرة المنشأة التنافسية في قدرتها على تحديد المجال الذي تسعى للتنافس فيه، حيث يعد من الضروري للمنشأة اختيار طبقة المشترين التي تخدمها، والمناطق الجغرافية التي تبيع منتجاتها فيه . وكلما استطاعت أن تحقق المنشأة نجاحاً في اختيار نطاق تنافس مختلف عن منافسيها، كلما أتاح لها اكتساب القدرة التنافسية والمحافظة عليها. ويمثل قوة الترابط بين الأنشطة التي تقوم بها المنشأة (إنتاج ، تسويق

توزيع خدمات ما بعد البيع)المصدر الثالث لقدرتها التنافسية وأن تتعامل المنشأة مع كافه الأنشطة التي تقوم بها على أنها حلقات في سلسله واحده . ووفقاً لذلك يتوقف تحقيق المنشأة لقدرتها التنافسي على كفاءة إدارتها لهذه الأنشطة وهو ما أطلق عليه Porter سلسلة القيمة .

وبعد تحديد كيفية خلق القدرة المستدامة للتنافسية للمنشأة أنتقلPorter إلى تناول المحددات التي تجعل من دولة ما بيئة ملائمة لزيادة قدرة التنافسية للمنشآت العاملة بها. حيث قام بتقسيمها إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة . وتأتي أهمية تلك المحددات من خلال ما تساهم به في خلق البيئة المناسبة للتطوير والتجديد من خلال الطبيعة التشابكية الديناميكية لمحددات القدرة التنافسية ، وهو ما يوضحه الشكل التالي .

شكل رقم (٢-١)

محددات الميزة التنافسية وفقاً لـ Porter



Porter.(1998).The competitive Advantage of Nation :With a new introduction ,The Free Press ,,Simon &Schuster Inc,

وقد استخدم Porter منهج متكامل يتضمن عدة محددات لتفسير الميزة التنافسية للصناعات، وقد أوضح أن هناك محددات معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، حيث يتعلق جزء منها بالخصائص الداخلية للدولة ويعد التحكم فيه أمراً ممكناً، والجزء الآخر يقع خارج نطاق الدولة ويصعب التحكم فيه، وتتميز هذه المحددات في كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى، ويتأثر هو بدوره ببقية المحددات، وعندما تتحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، وتنجح صناعاتها عالمياً. وبالعكس عندما لا يتحقق بعض هذه المحددات أو تكون غير مدعمة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية، تؤدي إلى تآكلها

وتدهورها، فإذا لم تقم الدولة بخلق وتنمية عناصر الإنتاج لصناعة ما بالمعدلات المرغوب فيها فقد تتدهور الميزة التنافسية لهذه الصناعة. وتتمثل تلك المحددات في:

- محددات رئيسية : وهي تتمثل في أربعة محددات توضح شروط وخصائص الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه،دور الصناعات المغذية والمكملة وتكوين العناقيد الصناعية.
- محددات مساعدة أو ثانوية : وتتمثل في محددان هما دور الصدفة أو الحظ، دور الحكومة وسياساتها المختلفة.

ويقصد بالنظام الكامل لمحددات التنافسية أنها تمثل نظاماً مركباً ومعقداً ، يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى ويقوى أو يدعم بعضها البعض ، وأن هذا الاعتماد المتبادل بينها يجعل من الصعب تحديد أي منها يؤثر في الآخر وأيها يتأثر. ويمكن أن يأخذ هذا التداخل والتفاعل بين محددات القدرة التنافسية اتجاها تراكميا لخلق الميزة ، أو على.العكس يؤدى إلى تدهور هذه الميز ة أو إلغائها. ولا يعتبر توافر كافة هذه المحددات شرطا ضروريا لخلق القدرة التنافسية . إلا أنه كلما تراكم أكبر عدد من هذه المحددات ،وزادت قوة تشابك العلاقات بين تلك المحددات كلما تمكنت الدولة من تحقيق ميزة ديناميكية أكثر استمراراً وتقدماً. ونظراً لأهمية هذا التفاعل والتداخل بين محددات القدرة التنافسية أصبح التركز الجغرافي يلعب دورا كبيرا في خلق القدرة التنافسية ليست لصناعة واحدة وإنما لعناقيد من الصناعات وتتشابك أفقيا ورأسيا وتتركز جغرافيا.ويعد المحدد الأول للقدرة التنافسية ،وفقا لمنهجPorter ممثلاً في عوامل الإنتاج ، ويتفق في ذلك مع نظرية التجارة التقليدية(سليمان وآخرون ، ١٩٩٨) . إلا أن مفهوم ودور عوامل الإنتاج جاء مختلفا عن نظيره في النظرية التقليدية من عدة أوجه ممثلة في الآتي:

أولا: تأتي عوامل الإنتاج في هذا المنهج كأحد محددات التنافسية وليست المحدد الوحيد لها. فلا يمكن الاعتماد في خلق الميزة التنافسية على عوامل الإنتاج فقط ، والتي يمكن توفيرها من خلال استنساخها وتجديدها أو من خلال استيرادها من الخارج .كما أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة بل على كفاءة استخدام هذه العناصر. فكثيرا ما يصاحب وفرة عناصر الإنتاج سوء استخدامها فالأمر لا يتوقف على وفرة عناصر الإنتاج بقدر ما يتوقف على كفاءة الاستخدام.

ثانياً : وفقاً لهذا المنهج تتسع عوامل الإنتاج لتشمل الموارد الطبيعية بالإضافة إلى البنية الأساسية ، ومصادر المعرفة ،مفرقاً في ذلك بين عناصر الإنتاج الموروثة والتي أعتبرها شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافي لتوافر عوامل الإنتاج المتقدمة موضحاً بذلك الدور الذي تلعبه التكنولوجيا ، وبناء على ذلك أصبح المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها . أي أن التنافسية رهناً بمعدل خلق عوامل الإنتاج المتطورة وليست برصيد الدولة منها .

المحدد الثاني ، يعد الطلب المحلي أحد محددات القدرة التنافسية وفقاً لمنهج Porter وأهميته لم تأتي مقتصرة على الآثار الاستاتيكية لوفورات النطاق ، وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية . مما يدفع إلى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية .

المحدد الثالث ،ولا ترجع أهمية الصناعات المكملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية ، إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه ، من خلال ما تتيحه من علا قات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي

للتنمية الصناعية ،وإنما لما يترتب على وجود التجمعات العنقودية ذات العمليات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسيا وأفقيا من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة . فوجود مشروع داخل التجمع يجعله يتمتع بوفورات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة . وبذلك تم الانتقال بالتحليل من مستوى الوحدة إلى التحليل على مستوى أشمل وأكثر هو التحليل العنقودي لأي تجمع من الصناعات المتشابكة والمترابطة .

المحدد الرابع ويتسع هذا المحدد ليشمل كلاً من أهداف المنشآت القائمةواستراتيجيتها وطرق النظم والإدارة ، وتأتي العوامل السابقة انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب ، والثقافات والعادات والقيم وغيرها من الظروف الخاصة بكل دوله وتأتى المنافسة في السوق المحلي من العوامل الأساسية التي ركز عليها Porter وأولاها اهتماماً خاصا ضمن المحدد الرابع للقدرة التنافسية . وتتضح أهميتها فيما يترتب عليها من دفع المنشآت إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج (Porter,2001)

وأخيرا، أشار منهج Porter إلى الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين مساعدين . وتتمثل الصدفة في الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المنشآت وحتى الحكومات ذاتها. وتتضمن التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات، والتغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية، وزيادة الطلب الإقليمي أو العالمي، فضلا عن القرارات السياسية للحكومات الأجنبية والحروب والكوارث الطبيعية. ومن شأن هذه التغيرات أن تلغى ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة. ويختلف مدى وسرعة الاستجابة لعوامل الصدفة من دولة إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى ، ويتوقف على خصائص كل دولة ومدى وفرة محددات الميزة التنافسية الرئيسية بها.ويظل دور عوامل الصدفة جزئياً كمحدد للقدرة التنافسية.

ثانيا : أنواع التنافسية

يعد من الأهمية في البداية التمييز بين عدة أنواع من التنافسية والتي تتمثل في الآتي:

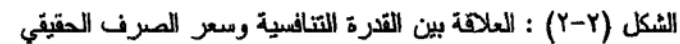
- تنافسية السعر : فوفقاً لهذا النوع من التنافسية فأن البلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف ، والذي يمثل أداة الربط في سوق السلع على المستويين المحلي والعالمي (الصادق ،١٩٩٩). فالسعر المحلي (Pd) للسلعة بالعملة المحلية والسعر العالمي (Pw) للسلعة بالعملة الأجنبية مرتبطان من خلال سعر الصرف (e) من خلال العلاقة التالية:

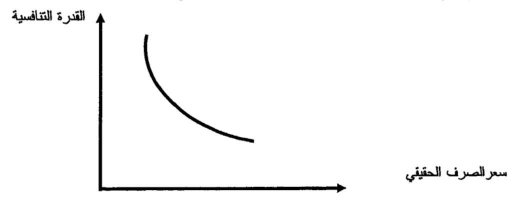
$$eP_w=P_d$$

والواقع يشير إلى عدم تساوي أسعار السلع محلياً ودولياً . وعلى ذلك يتم استخدام أسعار صرف حقيقية والذي يمكن اعتباره مقياساً للقدرة على التنافسية (Re). ويتم تعريف سعر الصرف الحقيقي باعتباره يساوي نسبة الأسعار المحلية (Pd)إلى الأسعار الأجنبية مقومة بالعملة المحلية (ePw) وهو بذلك يعني عدد وحدات السلع الأجنبية اللازمة لاستبدالها بوحدة من السلع المحلية ويتم توضيحها بالمعادلة التالية :

$$R_e=P_d/(eP_w)$$

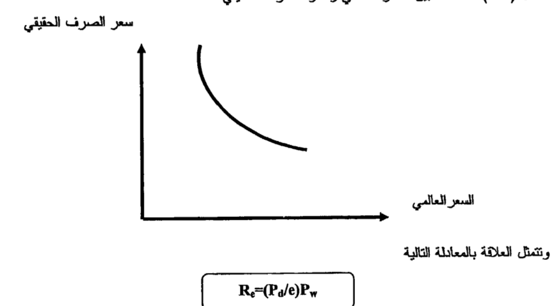
ويتضح من هذا التعريف أن العلاقة بين قدرة السلع المحلية على المنافسة ومستوى سعر الصرف الحقيقي هي علاقة عكسية يوضحها الشكل التالي:


الشكل (٢-٢) : العلاقة بين القدرة التنافسية وسعر الصرف الحقيقي



فإذا تم اعتبار أن حركة سعر الصرف الحقيقي تعكس تطور القدرة التنافسية للاقتصاد فإن معرفة العوامل المؤثرة فيه من الأمور الهامة ، وتتمثل تلك العوامل في السعر المحلي والسعر العالمي وسعر الصرف الاسمي والتي يمكن توضيحها من خلال العلاقات والأشكال التالية :

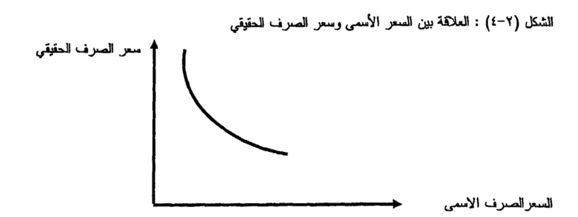
الشكل (٢-٣) : العلاقة بين السعر العالمي وسعر الصرف الحقيقي



وتتمثل العلاقة بالمعادلة التالية

$$R_e=(P_d/e)P_w$$

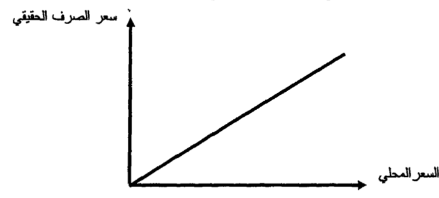
الشكل (٢-٤) : العلاقة بين السعر الأسمى وسعر الصرف الحقيقي



وتتمثل العلاقة بالمعادلة التالية

$$R_e=(P_d/ P_w)(1/e)$$

الشكل (٢-٥) : العلاقة بين السعر المحلي وسعر الصرف الحقيقي



وتتمثل العلاقة بالمعادلة التالية

$$R_e=P_d .(1/e P_w)$$

ويتضح من العلاقات السابقة أن القدرة التنافسية قد ترتفع أو تنخفض بارتفاع أو بانخفاض الأسعار العالمية أو بانخفاض سعر الصرف . ولذلك فأن الأمر يتطلب معرفة العوامل المؤثرة في كل من السعر المحلي والسعر العالمي وسعر الصرف إذا ما رغبنا في دعم القدرة التنافسية للاقتصاد القومي .

- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية، كأوضاع عوامل الإنتاج ممثل في مهارات العمال والبنية التحتية .
- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات

السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

قد يتطابق مفهوما التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإنه من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة : مستوى المشروع، مستوى الصناعة أو القطاع ومستوى الاقتصاد الوطني، ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي.

ويمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فيمكن مثلا أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة الناتج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل والرفاهة العام ينجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشآت أو مشاريع أخرى.وعلى ذلك يمكن بيان أهم مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة أو الصناعة وعلى المستوى القومي فيما يلي:

ثالثاً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، ولا تكون المؤسسة تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليميا ودوليا أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

ويمكن أن يتم تحليل مؤشرات القدرة التنافسية على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي . ويتفق الباحث مع العديد من الاقتصاديين أن غالبية القدرة التنافسية للدولة تنشأ من قدرة مؤسساتها على التنافس، وعلى ذلك سوف يتم عرض أهم مؤشرات التنافسية والتي يمكن استخدامها على المستوى الجزئي والكلي .

فقد قدم Austin (عدنان ، ٢٠٠١) نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات للمؤسسة.
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة) وعلى مستوى الاقتصاد الكلي وأن كان هناك بعض المتغيرات

التي يراعى أخذها في الاعتبار عند تناول القدرة التنافسية على المستويين ممثلة في حزمة السياسات الاقتصادية .

أ- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسيةً في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن جودة السلعة تعد عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ب ـ تكلفة التصنيع :

تتراجع تنافسية المؤسسة إذا كانت تكلفة التصنيع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معاً. إن تكلفة التصنيع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن تراجع التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

ج ـ الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تستطيع المؤسسة فيها تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو أن حجم الاستثمار غير فاعل أو بكليهما معاً.

د ـ الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون نشاطها مربح وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تتمتع بتنافسية على المستوى الدولي، ويتم ذلك عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب ضيق حجم السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنةً بتكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

ويستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع لنشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة آخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة من إجمالي

الإنتاج أو الاستهلاك المحلى.

وفي نشاط يتميز إنتاجه بعدم التجانس، فإن تراجع ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابق ذكرها سابقاً ولكن يضاف إليها سببا آخر وهو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض ثبات العوامل الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما انخفضت حصتها من السوق بذلك يكون هناك تجاهل من جانب المشروع للأذواق المختلفة.

هـ ـ الميزة النسبية الظاهرة :

قام Porter بتقديم مقياسا للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة ، ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي :

[j] للبلد i صادرات المنتج j]/[الصادرات الكلية للبلد RCA_{ij} =

i]الصادرات الدولية للمنتج]/[الصادرات الدولية الكلية] .

عندما تكون RCAij أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتجi، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته ٦% من الصادرات الدولية و٧% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً.

و- حساب متوسط الأسعار النسبية:

ويتم ذلك كما يلي :

حيث :

$$PA_{ij} = \frac{P_c}{P_e}$$

(PA_j) هي النسبة بين متوسط أسعار الدول المنافسة إلي سعر المنتج i فى البلد j.

(P_e) هو متوسط أسعار الدول المنافسة ، (Pc) هو سعر المنتج i فى البلد j. فعندما تكون PAij أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية لسعر المنتج i.

ى - حساب معدل اختراق السوق (MPR)

Market Penetration Ratio

وهو عبارة عن النسبة بين واردات أهم الدول المستوردة للسلعة واستهلاك الظاهري للسلعة ، ويتم حسابه كما يلي :

$$MPR_{ij} = \frac{Mij}{Qij + Mij - xij}$$

حيث :

(MPR_{ij}) هو عبارة عن معدل اختراق سوق الدولةjمن السلعة i ،

(Mij) هي عبارة عن واردات الدولةjمن السلعة i

(Qij) هي عبارة عن إنتاج الدولةjمن السلعة i

(Xij) هي عبارة عن صادرات الدولةjمن السلعة i

فعندما تكون MPR_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد j تفقد الميزة التنافسية النسبية للمنتج i.

وقد أكد معظم الباحثين على ضرورة استعمال عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية لدولة ما، وقد تمثلت تلك المؤشرات في ملاحظة تطور متوسط دخل الفرد الحقيقي أو الإنتاجية لعناصر الإنتاج ، أو على النتائج التجارية للدولة. ويعد من الأهمية توضيح أن تطور متوسط الدخل الحقيقي للفرد والإنتاجية مفاهيم مرتبطة ولكن ليست متشابهة. حيث أن الدخل الحقيقي للفرد يرتبط بإنتاجية عوامل الإنتاج الكلية، وزيادتها يكون راجعاً إلى كفاءة استغلالها .

عندما تكون حصيلة صادرات دولة ما تتركز في أنشطة قطاعات تتميز بارتفاع معدلات نموها وحصيلة الواردات تتركز في أنشطة قطاعات تتميز بانخفاض معدلات نموها، فيمكن أن يكون مؤشر على تحسن كميات التبادل لهذه الدولة، وهذا يتحقق مع مراعاة سرعة استجابة الأسواق العالمية لظروف العرض والطلب الإضافيين، ويرتفع دخل الفرد تحت تأثير زيادة التخصص الوطني من الثروات الطبيعية (تنقيب عن الثروات الطبيعية) أو من رأس المال المادي

(نتيجة لاستثمارات سابقة).

وكثير من الأدبيات الاقتصادية ترى أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية لأن المنشآت تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة وكذلك اقتصادياتها، وبهذا فإنه من خلال تزويد المنشآت بمناخ ذي هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج (عدنان ، ٢٠٠١):

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- هناك عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليدالعاملة، رأس المال (وفورات الحجم، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).
- يمكن للمشروعات أن تحسن من مستوى أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي.
- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في أيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد المحلي، خلق مناخ تنافسي من خلال إزالة العقبات أمام التجارة الدولية، وكذلك بإزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات، وأخيرا من خلال تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، وحجم القروض، والخدمات العمومية.

ويمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

الجزء الثالث: علاقة التكنولوجيا بدعم القدرة التنافسية :

يعتبر إتقان التكنولوجيا والديناميكية التكنولوجية محددان رئيسان لقدرة بلد ما على المنافسة الدولية وتحقيق معدلات مرتفعة في مستويات المعيشة ، ويرجع ذلك لسببين ، يتمثل السبب الأول في أن التقدم التكنولوجيا يؤدي من خلال إدخال منتجات وعمليات إنتاج جديدة ومحسنة إلى رفع القدرة الإنتاجية الكامنة للبلد ويؤدي ذلك بدوره إلى تعزيز القدرة التنافسية للبلد وهي تعتبر من العوامل الحاسمة في تحقيق نمو مستمر للاقتصاد القومي .

تبين الدراسات الاقتصادية الحديثة فيما يعرف بنظرية النمو الحديثة أن الفروق التكنولوجية هي التي تفسر الاختلافات الأساسية في درجات النمو ، ومن خلال نموذج Porter تم التوصل إلى أن التكنولوجيا تمثل أحد محددات دعم القدرة التنافسية ولذلك كان لزاماً استعراض مفهوم التكنولوجيا في الفكر الاقتصادي من خلال نظريات النمو الحديثة .

أولاً : مفهوم التكنولوجيا في الفكر الاقتصادي

تناول العديد من الاقتصاديين نماذج النمو للنيوكلاسيك بالدراسة والتطوير (العجوزة ،٢٠٠٥) ، وقد كان الحافز لهم في وضع أسلوب جديد للنمو تجاهل النيوكلاسيك الفرض الخاص بالتكنولوجيا من خلال تجاهل العوامل المحددة له ، وبذلك تركوا العامل الرئيسي في تحقيق النمو من وجهة نظرهم بدون تفسير . وقد نتج عن هذا أن أخذ الاقتصاديون في الاتجاه نحو إلغاء الفرض التقليدي لنماذج النيوكلاسيك ، وهو فرض تناقص الإنتاج الحدي لرأس المال المادي والذي تعتبره عامل الإنتاج الوحيد القابل للتراكم ، وما يستتبع ذلك من توقف النمو عند وصول الإنتاج الحدي لرأس المال إلى الصفر . وعلى هذا الأساس قامت نظريات النمو من الداخل والتي كانت تستهدف في بداية ظهورها استبعاد فكرة تناقص الإنتاج الحدي لرأس المال .

وقد أوضح (رومر١٩٨٦) في نموذج النمو من الداخل أنه في حالة توازن المنافسة الكاملة يمكن للإنتاج الحدي لرأس المال أن ينمو بدون قيود ، حيث يمكن لمعدل الاستثمار ومعدل العائد على رأس المال أن يتزايدا بدلاً من أن يتناقصا مع زيادة رصيد رأس المال . هذا وبافتراض ثبات أو تزايد الإنتاج الجديد لرأس المال يستلزم تزايد عائد النطاق وليس ثباته كما يقترح نموذج النمو النيوكلاسيك ، إلا فأن فرض ثبات الناتج الحدي لرأس المال لابد أن يعني أن الإنتاجية الحدية سالبة لعوامل الإنتاج غير رأس المال . ويرجع تزايد عائد النطاق إلى الوفورات الخارجية الموجهة للاستثمار في المعرفة الذي تقوم به المنشأة على إنتاج المنشأة الأخرى داخل الصناعة ، وذلك بسبب طبيعة المعرفة حيث لا يمكن الاحتفاظ بها سراً أو حماية ملكيتها لفترة زمنية طويلة . كما أرجع (لوكاس ١٩٨٨) تزايد عائد النطاق إلى الوفورات الخارجية لتراكم رأس المال البشري والذي أطلق عليه الأثر الخارجي لتراكم رأس المال البشري .

ويرى (رومر١٩٨٦) أنه إذا كان إنتاج المعرفة الجديدة يخضع لتناقص عوائد النطاق فأن إنتاج سلع الاستهلاك باعتبارها دالة في رصيد المعرفة وفي غيرها من المداخرت يخضع لتزايد عائد النطاق ، وهو ما يعني أن الناتج الحدي للمعرفة باعتبارها أحد المدخلات في دالة إنتاج سلع الاستهلاك يمكن أن يكون متزايداً على عكس افتراض النموذج النيوكلاسيك للنمو تناقص الناتج الحدي لرأس المال . وبهذا يمكن للمعرفة أن تنمو بدون حد أقصى أو بدون قيود على نموها . أي أنه حتى مع بقاء كل المدخلات الأخرى ثابتة فلن يكون من الأفضل التوقف عن إنتاج سلع الاستهلاك عند حالة من الثبات يكون عندها المعرفة ثابتة ولا يتم إنتاج أبحاث جديدة . وبذلك يعتمد نموذج رومر (١٩٨٦) على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في الوفورات الخارجية وتزايد عائد النطاق في إنتاج سلع الاستهلاك وتناقص عائد النطاق في إنتاج المعرفة أو الفن الإنتاجي ، ويمثل تزايد الإنتاجية الحدية للمعرفة في إنتاج سلع الاستهلاك أهم ما يميز نتائج نموذج رومر للنمو .

ويعد من الفروض الجوهرية لنماذج النمو من الداخل إنها اعتبرت الاكتشافات والتكنولوجيا عوامل الإنتاج غير التقليدية تختلف عن غيرها من عوامل الإنتاج (رومر١٩٩٤) وقد أطلق رومر على هذه العوامل عوامل الإنتاج غير التنافسية في الاستخدام ، لأن استخدام منشأة أو شخص لها لا يمنع أو يحول

دون استخدام المنشآت والأشخاص الآخرين لها وترجع أهمية وجود عوامل الإنتاج غير التنافسية في الاستخدام إلى أمكان تراكمها بدون قيود يسمح بفكرة الوفورات الخارجية للمعرفة . وبما أن العوامل غير التنافسية المستخدمة لها قيمة إنتاجية فلابد من استبعاد فرض دالة الإنتاج ذات عائد النطاق الثابت والذي يقوم على أنه إذا تمت مضاعفة كمية جميع عوامل الإنتاج التنافسية فلا توجد ضرورة لمضاعفتها ، وبالتالي فأنه بالنسبة لدالة الإنتاج التي تضم عوامل إنتاج تنافسية وعوامل إنتاج غير تنافسية لابد أن يؤدي إلى أكثر من مضاعفة الإنتاج ومن هنا لا يمكن أن تكون دالة الإنتاج متجانسة من الدرجة الأولى .

هذا وقد تم دراسة نماذج النمو من الداخل في حالة وجود وفورات خارجية ، وتفترض هذه النماذج أن التقدم يتحدد بعوامل من داخل النظام الاقتصادي أي أن المعدل الكلي للاختراعات يتحدد بتصرفات الأفراد . كما تقوم هذه النماذج على أساس افتراض إمكانية مضاعفة الإنتاج من خلال مضاعفة جميع المدخلات المستخدمة سواء كانت رأس المال المادي أو العمل أو رأس المال البشري أو المعرفة ، وهو ما يعني أنه لابد أن تكون دالة الإنتاج متجانسة من الدرجة الأولى ، كما تقوم هذه النماذج على أساس افتراض سيادة المنافسة الكاملة وبذلك تكون المنشآت آخذه للسعر(كمعطاه) ، وهو ما يعني أن كل عنصر يحصل على أجر يعادل إنتاجه الحدي .

وقد ساهم رومر في هذه النماذج بهدف تقديم نموذجاً للنمو طويل الأجل يقوم على افتراض تناقص عائد رأس المال لكل فرد ، ويترتب على هذا أنه في غياب التغير التكنولوجي فإن الناتج المتوسط من المفترض أن يقترب من قيمة ثابتة مع انعدام النمو . هذا ويعتبر نموذج رومر نموذج للنمو التوازني يعتمد على التغير في الفن الإنتاجي الذي يحدث من داخل النموذج ، بحيث يتحقق النمو طويل الأجل بسبب تراكم المعرفة والتي تعتبر الشكل الرئيسي لرأس المال حيث افترض أنها ناتج للأبحاث التي تتم في مجال الفن الإنتاجي والتي تظهر تناقص عائد النطاق ، أي أنه في ضوء رصيد معين للمعرفة في أي لحظة زمنية إذا ما تم مضاعفة المدخلات المستخدمة في إنتاج الأبحاث فأنه لن يترتب عليه مضاعفة مقدار المعرفة الجديدة المنتجة .

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن نموذج رومر يعتمد في بناءه على ثلاث عناصر ممثلة في الوفورات الخارجية وتزايد عائد النطاق في إنتاج سلع الاستهلاك وتناقص عائد النطاق في إنتاج المعرفة أو الأبحاث أو الفن الإنتاجي الجديد . ويتمثل العنصر الرئيسي في نتائج نموذج رومر للنمو هو افتراض تزايد الإنتاجية الحدية للمعرفة أو رأس المال غير المادي في إنتاج سلع الاستهلاك وليس تناقصه . ويلاحظ أيضاً أن رومر لم يدرج رأس المال المادي ضمن مدخلات دالة الإنتاج وأن كان استدرج ذلك في دراسته لعام ١٩٩٤ وذلك من خلال تمييزه بين كل من رأس المال المادي ورأس المال البشري في دالة الإنتاج .

ويفترض نموذج (ستوكي ، ١٩٨٨) أن حدوث النمو من الداخل يتم في الناتج المتوسط وأن المحرك الأساسي للنمو هو تراكم رأس المال البشري ، وأن هناك وفورات خارجية لتراكم رأس المال البشري . كما يفترض أن إنتاج كل السلع في كل فترة يتم بعيداً عن ثبات عائد النطاق مع سيادة المنافسة الكاملة . هذا وقد أستبعد ستوكي وجود رأس المال المادي في حين أن تراكم رأس المال البشري من وجهة نظره يتم من خلال التعلم أثناء العمل . ومن أهم ما يميز نموذج ستوكي اعتباره أن إنتاج السلع الجديدة والأجود من السلع الموجودة في الأسواق عنصر مكمل لعملية النمو.

وفي نموذج (ستوكي ، ١٩٩١) فأنه قام بالتمييز بين رأس المال البشري للأفراد ورصيد المعرفة

المجتمع ككل . إذ يرى ستوكي أن الفرد يحقق تراكم رأس المال البشري عن طريق الاستثمار الذي يتم فيه من الصغر ، ويعتمد مستوى رأس المال البشري الذي يملكه الفرد عند تركه التعليم ودخوله مجال العمل على عنصرين هما طول فترة الاستثمار في التعليم إذ يتم ذلك وفقاً لاختيارات الفرد حيث يتم المقارنة بين تكلفة الفرصة للدخول المتأخر في سوق العمل ، وبين معدلات الأجر العالية التي يحصل عليها العامل الماهر . في حين يتمثل العنصر الأخر على مدى كفاءة الوقت المخصص للتعليم والتي تعتمد بدورها على رصيد المجتمع ككل من المعرفة . وعلى هذا يحدد مستوى رأس المال البشري الذي يملكه الفرد عند العمل معدل الأجر الذي يمكنه الحصول عليه باقي حياته .

ومن الأمور التي تثير الانتباه في بحث (ستوكي ١٩٩١) تمييزه بين الأنواع المختلفة للعمل بحيث لا يمكن اعتبارها بدائل تامة لبعضها البعض ، فالعامل الذي يمتلك رأس مال بشري ممثلاً في ارتفاع مستوى مهارته مما يمكنه أن ينتج سلع ذات جودة عالية ، وبذلك يمكن لرأس المال البشري والجودة أن ينموا بمعدل ثابت متماثل .

ومن خلال الاستعراض الذي تم لبعض نماذج النمو، نلاحظ إنها تتفق في عدد من الفروض ، من حيث كونها نماذج نمو طويلة الأجل . وأن كان النمو طويل الأجل وفقاً للنيوكلاسيك يعد نمواً ثابتاً ، إذ تفترض أن الفن الإنتاجي يتم تحديده بعوامل من خارج النموذج واعتباره من قبيل السلع العامة التي توفرها الحكومة للمنشأة العاملة في الصناعات المختلفة . كما تقوم هذه النماذج على افتراض سيادة قانون تناقص الغلة لعوامل الإنتاج ، فضلاً عن سيادة ثبات عائد النطاق عند زيادة الكميات المستخدمة من كل من العمل ورأس المال المادي بنسبة معينة . حيث يزداد الإنتاج الكلي بذات النسبة مما يعني أن دالة الإنتاج الكلي دالة متجانسة من الدرجة الأولى . وعلى هذا إذا كانت دالة الإنتاج تأخذ شكل دالة كوب دوجلاس كما أفترض نموذج النيوكلاسيك فأن كلاً من رأس المال المادي والعمل يحصلان على دخل يعادل إنتاجهم . كما يقوم النموذج على استبعاد إمكانية حدوث الوفورات الخارجية ، حيث أن زيادة المدخرات التي تمول الاستثمار ستؤدي إلى رفع معدل نمو الدخل الفردي ولكن مع ارتفاع نسبة رأس المال إلى العمل أي يتجه الإنتاج الحدي لرأس المال نحو الانخفاض ويعود معدل النمو إلى حالة من الثبات والاستقرار حيث ينمو كلاً من الإنتاج ، الاستهلاك ، رأس المال المادي ، العمل الماهر بذات المعدل مع افتراض ثبات عدد السكان حيث معدل النمو السكاني يتحدد بعوامل من خارج النموذج . كما يرى النيوكلاسيك أنه إذا كان رصيد رأس المال المادي منخفضاً بالنسبة لحجم السكان وبالتالي يكون معدل العائد عليه أعلى فأن تراكم رأس المال المادي يؤدي إلى انخفاض معدل العائد إلى المستوى المستقر. ومن هنا كان توصل نظرية النيوكلاسيك إلى أن الاقتصاد النامي والذي لديه رصيد أقل من رأس المال المادي فأنه يمكن أن ينمو بمعدل أسرع ليصل إلى معدل النمو الثابت للاقتصاديات المتقدمة.

في حين نجد أن نماذج النمو من الداخل قد ركزت على أهمية رأس المال البشري باعتباره المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي كما تم اعتبار تراكمه هو وسيلة تحقيق هذا النمو. كما يعد من أهم مميزات نماذج النمو من الداخل اعتبارها التغير التكنولوجي يتحقق بسبب تراكم رأس المال البشري أي أنه يتحدد من داخل النموذج. وبذلك تتفق هذه النماذج مع كثير من فروض نظرية النمو للنيوكلاسيك ، إلا أن وجه الاختلاف بينهما يتمثل في فرض تحديد التغير التكنولوجي بعوامل من داخل النموذج .

هذا ومن خلال تناولنا لنماذج النمو في المدارس

الاقتصادية المختلفة نلاحظ أن تلك النماذج لم تعتمد على مدخلات الإنتاج الممثلة في تراكم رأس المال البشري والمادي، مع التركيز على أهمية التكنولوجيا لإحداث نمو طويل الأجل.

ويرى الباحث أنه يمكن من خلال التغيير التكنولوجي إحداث وفر في مصادر الإنتاج التقليدية المستخدمة.هذا كما يرى الباحث أن التغير التكنولوجي من شأنه أن يساهم في زيادة إنتاجية مصادر الإنتاج التقليدية فزيادة التقدم التكنولوجي من شأنه زيادة إمكانيات الإنتاج . كما يساهم التقدم التكنولوجي في تخفيض تكاليف الإنتاج

ثانيا : البراعة التكنولوجية

إن الأهمية الأساسية للتقدم التكنولوجي أمر معترف به في أدبيات النمو الاقتصادي .ويعد النمو الاقتصادي مرادفا لزيادة كمية ونوعية وتنوع السلع التي أصبحت متاحة للبشرية على مر الزمن . كما أنها تعنى ضمنا ، وبفضل التحسن المطرد لفنون الإنتاج ، تدنى الجهد البدني للعمل مع مرور الوقت ، وكل ذلك نتيجة للتغير التكنولوجي . بيد أن التغيرات لا تتم في خطوة واحدة، فإنها عملية ديناميكية حيث المعرفة التكنولوجية تستند على ذاتها . ويؤدى ازدياد نطاق المنتجات المتاحة وعمليات الإنتاج إلى توسيع نطاق التقدم التكنولوجي وارتفاع القدرة على التوسع الاقتصادي. إلا أن هذه العملية تؤدى كذلك إلى مضاعفة مجال التجميع الممكن للسلع ولعمليات الإنتاج المعروفة، مما يؤدى إلى فتح سبل جديدة للاستفادة من المعارف المتاحة .

وتعتبر قدرة الدول على الاستفادة من تلك الفرص أمر هام في تحديد قدرتها على تحقيق النمو الاقتصادي. وهناك فارق بين أن يكون البلد قادرا على تجميع منتجات ما أو التفوق في عملية إنتاج معين، مستفيدا من المعرفة المتاحة، وبين أن يكون ذلك البلد قادرا على إدخال تحسينات على المنتجات وعلى عمليات الإنتاج وإضافة الجديد إلى المعارف التكنولوجية. ولا يمكن بالطبع تجاهل النوع الأول من المهارات أو تحصيل المعرفة عند مناقشة سياسات النمو الاقتصادي، ذلك انه غالبا ما تكون الخطوة الضرورية الأولى نحو تطوير القدرة على إحداث التغيرات التكنولوجية. ولكن، وبنفس القدر، فان تلك الخطوة الأولى ليست ضمانا لتحقيق الديناميكية التكنولوجية. وليس من النادر أن تقام أحدث المنشآت الصناعية في البلدان النامية، وسرعان ما تصبح تلك المنشآت بالية وغير مجدية اقتصاديا ، حيث تتوقف سرعة حدوث ذلك على سرعة التقدم التكنولوجي في المناطق الأخرى.

ويعد من الواضح أن القدرات على تحقيق التغيرات التكنولوجية هي من صنع الإنسان، وقد بينت أماكن مختلفة في أزمنة مختلفة أنها تكنولوجية ديناميكية. وفى هذا الصدد تعتبر تجربة الاقتصاد اليابانى واقتصادات أخرى في شرق أسيا ذات أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية. فقد كانت كل من تلك الدول تعتبر منذ زمن ليس ببعيد غير قادرة على تحقيق تقدم اقتصادي سريع. وقد تكون المقولة التالية نموذجية بالنسبة لما كان يقال عن شرق أسيا في نهاية الحرب العالمية الثانية: " منذ ثلاثة وأربعون عاما أشار تقرير حكومي لأحد البلدان النامية الهامة أن العامل اليوم ينأى عن الأعمال الشاقة والمنتجة ويسعى نحو الأعمال اليسيرة والتي تسعى لتحقيق ربح تجارى سريع. وبين التقرير أن إنتاجية العمال قد انخفضت بينما كانت الأجور مرتفعة كثيرا، والشركات غير فعالة وتحصل على إعانات مفرطة. وأدى ارتفاع الأسعار في ذلك البلد إلى استبعاده من الأسواق الدولية وأصبح يواجه تهديدا تنافسيا شديدا من كل من الصين والهند المصنعتين حديثا.

يتوفر إثبات تجريبي مهم بأن البلدان التي استثمرت في التغير التكنولوجي (من خلال الإنفاق على الأبحاث والتطوير مثلا) كانت أكثر قدرة على النمو سريعا

واللحاق بالبلدان الأكثر تقدما .واستنتج (Fageberg) من نتائجه الإحصائية إلى أنه " من أجل اللحاق بالبلدان المتقدمة ... فان الدول نصف المصنعة لا تستطيع الاعتماد فقط على مزيج من الواردات التكنولوجية والاستثمارات، بل عليها أيضا أن تزيد من أنشطتها التكنولوجية" .

ثالثا : قياس التقدم التكنولوجي

استخدم الاقتصاديون أساسا طريقتين لقياس التقدم التكنولوجي(الحق، ١٩٩٩)، أولاهما طريقة النمو في ما يسمى مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج (كما يسمى في بعض الأحيان "الإنتاجية متعددة العوامل")، والأخرى طريقة نمو إنتاجية العمل. وعادة لا تستخدم إنتاجية رأس المال في قياس التغيرات التكنولوجية، نظرا لأنه يمكن أن تتغير كل من طبيعة الناتج وطبيعة رأس المال مع التغيرات التكنولوجية، وعلى الصعيد التجريبي، عادة ما تكون نسبة الناتج إلى رأس المال ثابتة نسبيا بمرور الوقت، مما يعكس أن زيادة الإنتاج مرتبط باعتماد متزايد مع رأس المال .

ويقيس مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج Total Factor Productivity TFP)، كما هو واضح من التسمية، التحسن في إنتاجية جميع عوامل الإنتاج معا. ولقياسها يتعين القيام ببعض الافتراضات لتجميع مختلف المخرجات والمدخلات والكميات الناتجة أو المردودة، والتي عادة ما تكون موضع تساؤلات. ويعادل مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج، في أية فترة زمنية :

$$\frac{Y_t}{X_t}$$

حيث تمثل كل من Y_t و X_t على التوالي المخرجات والمدخلات التي تم تجميعها على أساس أوزان محددة.

وتنسب إلى الاقتصادي الأمريكي سولو (Solow 1957) طريقة لقياس نمو مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج مستخدما دالة إنتاج كلاسيكية محدثة بافتراض أن عوامل الإنتاج تكسب مردودا يعادل قيمة ناتجها الحدي . وقد أتاح له هذا الأسلوب فصل نقل دالة الإنتاج مع مرور الوقت. وتستند فكرته إلى انه عند عدم حدوث تغيرات تكنولوجية، فان دالة إنتاج ذات نطاق العائد الثابت سوف تستفيد تماما قيمة الناتج إذا ما حققت عوامل الإنتاج مردودا يعادل ناتجها الحدي، وينطبق ذلك أيضا على الوضع الذي يتغير فيه استخدام عوامل الإنتاج، ويكون التقدم التكنولوجي قد تحقق بالفعل عندما يبقى جزء من الناتج بعد أن تكون عوامل الإنتاج قد أخذت نصيبها المعادل لناتجها الحدي بمعنى :

نمو مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج =

$$\frac{\Delta Y_t}{Y_t} - \sum \beta_i \frac{\Delta F_i}{F_i}$$

حيث F_i تمثل عامل إنتاج في مدخلات الإنتاج i وβ_i تمثل نصيبه من الإنتاج على أساس ناتجة الحدي .

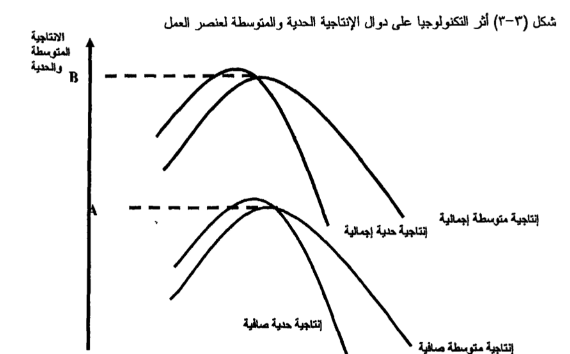
رابعاً :أثر استخدام التكنولوجيا على دالة الإنتاج

يتمثل التقدم الفني بوجه عام في الاكتشافات والابتكارات الحديثة التي من نتائجها الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة تؤدي إلى عدم إهدار الموارد الاقتصادية ، بمعنى إمكانية إنتاج نفس الحجم من السلع بقدر أقل من الموارد أو الحصول على حجم أكبر من السلع بنفس القدر من الموارد ، وفي الحالتين تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة . وقد ينصرف أثر التقدم الفني إلى مستوى للجودة بحيث يسفر عن سلع

وخدمات أكثر جودة وبنفس التكلفة .

ومما شك فيه أن استخدام تكنولوجيا حديثة لابد وأن يمارس تأثيره على دالة الإنتاج ،ومن ثم على منحنيات الإنتاجية الحدية والمتوسطة لعوامل الإنتاج ومما شك شكل منحنى إمكانيات الإنتاج من خلال رفعه إلى أعلى تعبيراً عن زيادة حجم الموارد المتاحة للدولة ،أو زيادة كفاءة الموارد المملوكة للدولة ، والشكل التالي سوف يوضح تأثير التكنولوجيا على إنتاجية عنصر العمل ــ

شكل (٣-٣) أثر التكنولوجيا على دوال الإنتاجية الحدية والمتوسطة لعنصر العمل



وحدات العمل

ويوضح الشكل السابق أن منحنى الإنتاجية الصافية يكون أسفل منحنى الإنتاجية الإجمالية ، والبعد الرأسي بينهما يعكس التكلفة الإضافية المترتبة على تحسن إنتاجية العمل نتيجة استخدام أساليب تكنولوجية حديثة . وكما ساهم الاستثمار الجديد في هيئة استخدام مزيد من التكنولوجيا في رفع مستوى الإنتاجية لعنصر العمل ، فمما لاشك فيه أن هذا سيترتب عليه مزيد من التوسع في المشروعات المتكاملة مع هذا المشروع ، أي مع المشروعات التي تمده بما يلزمه من مدخلات ، والمشروعات التي تعتمد على منتجاته كمدخلات . ويتضح من ذلك أن الاستثمار الأولي في شكل استخدام التقنيات الحديثة في أحد الصناعات سيترتب عليه زيادات متتالية في دخول الصناعات المتكاملة معه ، بحيث تصبح الزيادة النهائية في الدخل أضعاف تلك الزيادة في الاستثمار، والنسبة بينهما تسمى مضاعف الدخل . وهو ما يعني مزيد من النمو الاقتصادي بشكل يسهم في زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد القومي مع الأخذ في الاعتبار محددات التنافسية الأخرى .

التوصيات

أولاً: دور الدولة في دعم القدرة التنافسية

انطلاقاً من تعريف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحاً في الأسواق

العالمية وتحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي"، يتبين لنا مدى الارتباط الوثيق بين القدرة التنافسية ودور الدولة ، وذلك بتشجيع الأنشطة على توليد وفورات (خارجية) إيجابية، وتحويل الأرباح من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي، ويتم ذلك عبر تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في الصناعة والحد من دخول المنشآت الأجنبية إلى الأسواق المحلية.

ولا يزال دور الحكومة قائم لزيادة القدرات التنافسية للدول ، إلا أنه أصبح يأخذ أشكال غير تقليدية، فيمكن تجسيد دور الدولة في تدعيم وتحسين تنافسيتها على المستوى الدولي، بتوفيرها المناخ الملائم وذلك من خلال تطبيق سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية فعالة بغية تدعيم القدرة التنافسية للنشاطات الإنتاجية والخدمية (نوير ، ٢٠٠٢)، وتتمثل في السياسات التالية :

- سياسة تحديث البنية الأساسية المادية.
- تحديث الجهاز الحكومي والإداري.
- السياسات المالية والنقدية.
- سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري.
- سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.
- السياسات التصديرية
- سياسة نشر وتداول المعلومات
- سياسة إصلاح التشريعات والمؤسسات.
- أساليب الممارسة الإدارية الرشيدة.

يتمثل دور الدول في دعم التنافسية، في إيجاد مناخ ملائم لكي تستطيع المؤسسات تحسين أدائها، ويتجلى هذا في عدة مؤشرات ومظاهر في الحياة الاقتصادية أهمها:

١. استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من خلال تدني معدلات التضخم وتمويل عام ملموس، ومعدلات ضريبية تنافسية.

٢. إزالة كافة معوقات التجارة، المحافظة وتطوير أسواق عالمية مفتوحة وتنافسية.

٣. تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإزالة كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

٤. تحرير الأسواق بغية القيام بعملها بكفاءة، ويتم تحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليهما.

٥. ضمان بيئة مواتية للاستثمار المحلي، وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات مثل التعليم.

٦. ضرورة إيجاد إستراتيجية عامة للصناعة والتركيز على إعطاء الأولوية للصناعات الواعدة التي لديها القدرة العالية على المنافسة والتي تستوعب أعداد كبيرة من العمالة

٧. العمل على إنشاء شركة دولية لتسويق المنتجات في الخارج لتشجيع الصادرات .

٨. العمل على نقل التكنولوجيا الحديثة من الخارج وتطويرها من خلال الاستعانة بتجارب بعض الدول المتقدمة.

٩. العمل على تطوير نظم التعليم بجميع مراحله مع ضرورة إدخال التطبيق العملي مع إيجاد مراكز تدريب داخل المنشآت الصناعية المختلفة .

١٠. العمل على دمج بعض الشركات المحلية مع شركات أجنبية مما سيؤدي إلى تحسين جودة منتجات الشركات المحلية وكذلك إنتاجية العاملين بها مما يؤدى إلى تحسين قدرتها التنافسية .

١١. ضرورة إيجاد سياسة تكنولوجية في الدولة تطبق على القطاعات الصناعية المختلفة .

١٢. العمل على محاولة زيادة الصادرات والحد من الواردات لتصحيح العجز في الميزان التجاري وذلك من خلال التركيز على تصنيع بدائل المنتجات المستوردة لإمكان تضييق الفجوة في الميزان التجاري بين الصادرات والواردات .

ثانياً: دور المنشأة في دعم القدرة التنافسية

١. تحقيق معدلات أعلى من نمو الإنتاج

الصناعي من خلال الاستفادة القصوى من تنمية الصادرات وأدوات تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وذلك في الأجل القصير.

٢. تعزيز إنتاجية المنشآت الصناعية من خلال سلسلة من برامج مباشرة لدعم التنافسية (المحلية والقومية والعالمية) وذلك في الأجل المتوسط.

٣. تطوير وتحسين الجانب التكنولوجي للصادرات المصنعة من خلال زيادة حصة الصادرات ذات التكنولوجيا المتوسطة والعالية وذلك في الأجل الطويل.

٤. العمل على تطبيق أسلوب الثواب والعقاب على العمال من أجل زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال وحدة إدارة تم تخصيصها لقياس وإدارة قضايا الاستثمار والتوظيف.

٥. ضرورة إيجاد إدارة جيدة تقوم بعملية المتابعة المستمرة لكل ما يحقق من إنجازات مع مقارنة تلك الإنجازات بالخطة الموضوعة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

١. الحق، عرفان (١٩٩٩)،" تنظيم المشروعات والتغيرات التكنولوجية والقدرة التنافسية الدولية "، ورقة مقدمة في سلسلة بحوث ومناقشات " القدرات التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية "، صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية،العدد الخامس.

٢. الصادق ، علي توفيق (١٩٩٩)،" المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين "، ورقة مقدمة في سلسلة بحوث ومناقشات " القدرات التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية "، صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية،العدد الخامس.

٣. العجوزة، إيمان علي محفوظ (٢٠٠٥)،" الآفاق المستقبلية لدور الطاقة الجديدة والمتجددة في تلبية الاحتياجات من الطاقة بالتطبيق على قطاع الكهرباء " التنافسية الدولية "، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

٤. حسني ، محمود حسني (١٩٩٧)،" الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر _ صناعة البرمجيات ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، العدد الثاني.

٥. رجب،عادلة (٢٠٠١) ،" إمكانية زيادة القدرة التنافسية في خدمة الشحن الجوي المصري"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر " القدرات التنافسية للاقتصاد المصري جامعة القاهرة ،مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (٥-٦ نوفمبر).

٦. سليمان، سلوى وآخرون(١٩٩٨)،" الصناعة وحوافز الاستثمار الصناعي في مصر ، وزارة الصناعة والثروة المعدنية .

٧. لبنى،عبد اللطيف (٢٠٠١) ،" مفهوم التنافسية الاقتصادية "، ورقة مقدمة إلى مؤتمر " القدرات التنافسية للاقتصاد المصري ،جامعة القاهرة ،مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (٥-٦ نوفمبر) .

٨. محمد، جابر محمد (١٩٩٧) ،" محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية الصناعية المصرية – دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، كلية التجارة.

٩. عدنان ، وديع محمد(٢٠٠١) ،" محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث ومناقشات ، تونس ٢١/١٩جوان .

١٠. عمارة ، أميرة محمد (٢٠٠٢) ،" تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري "، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

١١. عمارة ، رياض السيد أحمد (٢٠٠١)، "التنافسية : المفهوم والتقدير "، مصر المعاصرة ، العدد ٤٦١-٤٦٢ ، يناير / أبريل .

١٢. نـوير طـارق أحمـد (٢٠٠٠) ، " الوضـع التنافسي للصناعات الكيماوية في مصـر فـي ضـوء التطورات المحلية والعالمية الجديدة -دراسة تطبيقية "، رسالة دكتوراه ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة .

١٣. ---------(٢٠٠١) ، " تحليل المزايا التنافسية للصـناعات الكيماويـة المصـري : أفـاق المستقبل" ، جامعة القاهرة ،مركز دراسـات وبحـوث الدول النامية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسـية (٥-٦ نوفمبر) .

١٤. ---------(٢٠٠٢) ، " دور الحكومـة الداعم للتنافسية : حالة مصـر " ، المعهـد العربـي للتخطيط بالكويت.

١٥. ---------(٢٠٠٣) ، " القدرة التنافسـية وقياسها" ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العـدد الرابع والعشرون ، ديسمبر .

ثانياً : المراجع الأجنبية

•Charles,D,(1997)."Spectator SeriousPlayer? Competitiveness of Australia's Information Industries, http://www.Isr.gov.au/titt/tskforce/allen/.

•Dehning, B. and Stratopoulos, T. (2001). "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage due to IT-Enabled Strategy". White more School of Business and Economics, University of New Hampshire.

•Denny, M. (1986). "The Prospects for Productivity" in Sergeant, J. (ed.), Economic Growth: Prospects and Determninamits, Toronto, University, Toronto Press.

• Development Economic Policy Reform Analysis project (DEPRA) (1998). 'Enhancing Egypt's Exports", Final Report, Submitted by Nathan associate, June.

• -----------(2000), "Private Sector Contribution to Egypt, Productivity and Growth, Final Report, The Ministry of Economic and Foreign Trade, submitted by Nathan Associate, March.

• Durand, M., Malachi, C., and Terrible, F. (1998). "Trends. in OECD Countries, International Competitiveness: The influence of Emerging marked Economies", Economics Department Working Papers, No. 195, may, OECD.

• RFagerberg, J. (1996). "Technology and Competitiveness', Oxford Review of Economic Policy, 12, No(.3)

• Fawzy, S. (1997). Prospects of Regional Integration: The Case of ESCWA Member Countries and Isreal", The Economic Research Forum..

•-------------- (2001). Firm Competitiveness in a changing Global Market: Challenges for the MENA Region, Unpublished.

•Feldman, R. (1994). "Measures of Competitiveness for Germany", IMF Working Paper, IMF, September.

• Harris, R. (1993). Globalization, Trade and Income", Canadian journal of Economics, 26, November.

• Harris, R. and Watson, W.G. (1993). Three Vision of Competitiveness: Porter, Reich and Thurow on Economic Growth and Policy", in. Courchene, T.J and Purvis Kingston, D.D. (ens.). Productivity, Growth and Canada's International competitiveness, Ontario: Queen's University.

•Hatzichronoglous, T. (1996). "Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators", STI Working Papers Series. OECD, Paris.

•International Institute for Management & Development (IMD) (2002). World Competitivenes.s' Yearbook.

• 'Kheir-El-Din, H. and El-Sayed, H. (1997). "potential Impact of a free Trade Agreement with the EU on Egypt's Textile Industry", The Egyptian Center for Economic Studies, ECES, Working Paper

- ----------------(2000a). "Strengthening SMEs for international Competitiveness , ECES, Working Paper, No. 44, October.
- ----------------(2000b). Skills, Competitiveness and Policy in Developing Countries', QEH, Working paper, No. 46, Oxford. The Technological Structure and Performance of. Developing Countries Manufactured Exports, 198,5-89, Oxford Development Studies, 28 (3).
- ----------------((2001). "Comparing National Competitiveness performance : An Economic Analysis of World Economic Forums Competitiveness Index', Queen Elizabeth House (QEH), Working Paper No. 61, Oxford.
- Lindaure D. and Velenchik, A. (1994). Can African Labor Compete?". in Lindauer. D. and Roenier, M. (eds.), Asia and Africa: Legacies and Opportunities in Development, Institute for Contemporary Studies, California, Ch. 8.
- Madani D. and page, J. (2000). " Global Rules for Business:Challenges to firm Competitiveness and Opportunities for success", ECES, Working Paper, No. 43, October.
- Markusen, J. (1992). Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus among Four Concepts, Ottawa, supply and Services, Canada.
- 'Mc Fetridge, D., (1995). "Competitiveness: Concepts and Measures", Industry Canada, Occasional Paper, No. 5, April.
- 'Moori, J.H. (1988). 'U.S. Competitiveness and The National Perspective', in. Shetty, Y.K and Vernon M.B. (eds.), Productivity and Quality Through Science and Technology, New York: Quaram Books.
- 'Porter, M. (1991). America's Green Strategy", Scientific American, April.
- ------------------(1994). The Competitive Advantage of Nations, No. 16, September.
- Khemani, R.S, and Stone, A. (1996). "International Competitiveness Indicators for the Middle East and North Africa: A Review", Economic Forum, Vol.3, No.2, June.
- Krugman P. (1994a). "Competitiveness: a dangerous obsession, in Competitiveness: An international Economics Reader, Foreign Affairs, New York.
- -----------(1994b) "Proving my point", in Competitiveness:An International' Economic Reader, Foreign Affairs, New York.
- ---------(1996). Making sense of the Competitiveness debate, Oxford Review of Economic Policy, 12 (3).
- 'Lall, S. (1990). Building Industrial Competitiveness in Developing Countries, Development Center, Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).
- -----------(1995) The creation of competitive advantage The role of industrial policy, In UlHaque (ed.), Trade, 'Technology and International Competitiveness, World Bank, EDI Development studies, Washington, D.C.
- -------------(1996). Learning from the Asian Tigers. London: Macmillan.
- --------------(1999a). ' Promoting Industrial Competitiveness in Developing Countries: Lessons from Asia, Commonwealth Secretariat, Economic Paper, No.39.
- ---------------(1999b). Foreign Direct Investment, Technology and Competitiveness, Trends and Challenges, Background Paper for World Bank seminar.
- -------------- (1999c). 'Opening up- and Shutting down? Synthesis, Policies and conclusion", in Lall, S. (ed.), The Technological Response to import Liberalization in Sub-saharan Africa, Macmillan, LTD, The United Nation University IN TECH.

Asian Miracle, Oxford: Oxford University Press.

- ------------------(1997). Egypt in the Global Economy: Strategic Choices for Savings, Investment, and Long-Term Growth", Washington, World Bank.

Arab Republic of Egypt, toward, Agricultural Competitiveness in the 21 century, An Agricultural Export-oriented Strategy', Report No. 23405-EGT, December.

- ------------------(2001b). 'Ghana International Competitiveness:

Opportunities and Challenges facing Non-Traditional Exports", Report No. 22421, GH, June.

- -------------------"From Natural Resources to the Knowledge Economy: Trade and Job Quality", World Bank Latin American and Garibbean Studies, Washington, D.C.
- World Economic Forum (WEF), (2001). The global Competitiveness Report, Oxford University Press.

Macmillan Piess LTD NewYork

- ------------------(1996). On Competition, A Harvard Business Review Book.

. (1998). The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction, The Free Press, Simon & Schuster Inc.

- .------------------(2001a). "The Competitive Advantage in Taiwan, Harvard Business School. Commonwealth Speech, Taipei, Taiwan, July.
- ------------------ (2001b). The Microeconomics of Development,

Harvard Business School, A ndeanCompetitiveness Project, Caracas, Venezuela. June.

- -----------------(2002). Regional Foundations of Competitiveness:

Implications for the Nations Governors, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, National Governors Association, February.

- Porter, M. and Van der linde, C.(1995). " Toward a new Conception of the Environment Competitiveness Relationship', Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No.4.
- -------------- (1996). "Green and Competitive : Ending of the Stalemate", in Welford, R.and.
- Sakr,M. and Abdel-Latif, L. (2000). 'International Competitiveness of Egypt's textile industry", Center for Economic & Financial Research & Studies, (CEFRS), Faculty of Economics and Political Sciences, Economic Studies, Vol.14.
- S alvatore, D. (2000). International Economics, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Ul Haque, 1. (1995). "Technology and Competitiveness", in Ui Haque (ed.), Trade, Technology and International Competitiveness, World Bank, EDI Development studies, Washington, D.C.
- World bank (1992). World Development Report, Oxford. University Press.
- ------------------(1993)The East

مدى إدراك مسئولي التسويق لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق في ضوء خصائص المنظمة والمسئولين دراسة تطبيقية على شركات الإنتاج والخدمات في الجمهورية اليمنية

د/ حسين عبد الجليل العليمي
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة صنعاء

يعتبر التسويق من مجالات الدراسة والبحث المفضلة بالحياة اليومية، وهو من المجالات الحيوية التى تمثل أحد التحديات المعاصرة للأعمال والأنشطة اليمنية، فاقتصادنا وأنماط حياتنا ورفاهيتنا المادية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالأنشطة التسويقية.

ولقد تطور مفهوم ونظام التسويق وتزايدت أهميته وأصبح يمثل أحد عوامل التقدم والتطور سواء على مستوي الشركات أو المستوى القومي أو الدولي فنحن نعيش الآن عصر التسويق الذى أصبح الأساس للتفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشله(محمدوثابت، ١٩٩٠: ١).

وقد مر تطور الفكر التسويقي بثلاث مراحل أساسية هي مرحلة التوجيه بالإنتاج ومرحلة التوجيه بالمبيعات ومرحلة التوجيه بالمستهلك (المفهوم الحديث للتسويق)، وتأتي أهمية التعرف على الفلسفة السائدة في المنظمة إلى انعكاسها على أهدافها والسياسات العامة التى توضح كيفية تحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن تبني المنظمة لفلسفة معينة هو بدوره انعكاس ونتيجة للتطور في القوي المحيطة بالمنظمه (شريف والسيد، ١٩٩٠: ١).

الإطار النظري للبحث

تعددت فلسفات التسويق وتنوعت وذلك وفقاً لظروف عمل المنظمات وطبيعة إنتاجها وطبيعة السوق المحيط بها، وتركزت الفلسفات في ثلاث أنواع هي فلسفة التوجيه بالإنتاج، فلسفة التوجيه بالمبيعات، فلسفة التوجيه بالتسويق- المفهوم الحديث للتسويق.

وفيما يلي عرض مختصر لتلك الفلسفات مع التركيز على فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

فلسفة التوجيه بالإنتاج:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم التوجيه بالإنتاج ومن تلك التعريفات:

١- تعريف Park, & Zoltman والذى عرف فلسفة التوجيه بالإنتاج بأنها توجيه يركز على عملية إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بما يمكن من تحسين كفاءة الإنتاج والتوزي(whan&greland1987:5)

٢- تعريف Puell والذى يعرفها باهتمام الإدارة بصفة أساسية بتحسين طرق الإنتاج وخفض التكاليف(victor,1984:6).

كما عرفها ضرغامي بأنها تستند على مبدأ هام وهي أن المستهلك سوف يستجيب استجابة إيجابية لمنتجات جديدة بسعر عادي وبالتالي لا داعي لجهود تسويقية مكثفة للوصول لحجم المبيعات المطلوب(الضرغامي،١٩٨٣: ٤٤).

أما Katler فيعرفها بأنها فلسفة تقوم على افتراض أن المستهلكين سيكونون على استعداد لتقبل المنتجات بأعلي المواصفات بالنسبة للسعر المدفوع لذا يجب على المنظمة أن تبذل كل طاقاتها لتحسين جودة المنتج(Philip،1980:27).

أما عن مجموعة الفروض التى قامت عليها تلك الفلسفة فهي(محمد شوقي واخرون،١٩٩٨).

إنه على إدارة الشركة أن تنتج ما يمكن إنتاجه لأن كل ما تنتجه سوفو يباع.

- أن تسعي الإدارة دائماً لخفض التكاليف كلما أمكن ذلك.

- يجب على المنظمة أن تسعي لتقليل عدد المنتجات التى تقوم بإنتاجها.

ولقد تم وضع تلك الفروض بواسطة رجال الأعمال منذ نهاية القرن قبل الماضي وحتى العشرين سنة الأولي من القرن الماضي وكان ذلك مناسباً بسبب عدد من العوامل منها:-

- لم يكن في الإمكان بعد إمكانية الاستفادة من الآلات المتقدمة والأيدي المتخصصة والتكنولوجيا الحديثة.

- اهتمام المصانع بالتركيز على خلو الإنتاج من العيوب.

- كان القائمون على وضع سياسة المنظمة من الخبراء الفنيين وليس العاملين بالتسويق.

وعلى ذلك يقصد بفلسفة التوجيه بالإنتاج تركز المنظمات على إنتاج عدد قليل من المنتجات بأقل تكلفة دون الاهتمام بجهود بيعية كبيرة لأن كل ما ينتج سوف يباع.

فلسفة التوجيه بالمبيعات:

نتيجة للتطورات التى حدثت في أساليب الإنتاج وأدواته حيث الثورة الصناعية والإنتاج الكبير وانخفاض حجم الطلب نتيجة للكساد الكبير مما أحدث فجوة كبيرة بين المعروض والمطلوب من الإنتاج ومن ثم زادت أهمية الجهود البيعية للقضاء على الفجوة بين المعروض والمطلوب ومن ثم ظهرت فلسفة التوجيه بالمبيعات.

تعريف فلسفة التوجيه بالمبيعات:

عرفها محمد إبراهيم وثابت إدريس بأنها بمثابة توجيه العمل الإداري على أساس افتراض أن المستهلكين إما أنهم يشترون أو لا يشترون بكميات كافية من منتجات المنظمة ما لم تقم بجهود كبيرة لإثارة اهتماماتهم على شراء منتجاتها. محمدثابت واخرون(١٩٩٠:٣٢).

وعرفها Kuytz & Loois بأنها افتراض أن المستهلكين لا يشترون المنتجات والخدمات إلا بالقيام بمهام البيع الشخصي والإعلان لحثهم على الشراء(David&loois,1987:11).

وعرفها Whan & Eerald بأنها تركيز اهتمام إدارة المنظمات بتحسين أساليب البيع لتعزيز حجم المبيعات لمقابلة الزيادة في حجم الإنتاج.(whanc&Grelend(1987:9.

وعرفها ضرغامي بأنها فلسفة تقوم على أساس إتباع أسلوب بيعي مناسب يمكن المنظمة أن تبيع أى شئ لديها ما دام لديها قوة بيع على مستوي خبرة وكفاءة عالية.الضرغامي(١٩٨٣:٣٧).

وترتكز تلك الفلسفة على مجموعة من الفروض منها:(Philip(1980:29.

يوجد ميل طبيعي لدي المستهلك لشراء ما هو ضروري فقط.

- يمكن حث العملاء على زيادة مشترياتهم من خلال وسائل الإثارة المختلفة سواء من خلال الإعلان أو الجهود الترويجية الأخرى.

- تكمن مهمة المنظمة في تنظيم إدارة قوية لزيادة المبيعات من خلال جذب العملاء وحثهم على الشراء.

وقد اتبعت الشركات الأمريكية تلك الفلسفة في الثلاثينيات حيث أنفقت المزيد من الأموال على الإعلان وتدريب رجال البيع على زيادة المبيعات وذلك لعدة أسباب منها زيادة المعروض من المنتجات وانخفاض حجم الطلب وحدوث الكساد العظيم.محمدشوقي واخرون(١٩٩٨).

وعلى ذلك فإن فلسفة التوجيه بالمبيعات سادت خلال فترة معينة تميزت بانخفاض حجم المبيعات مما

تطلب من المنظمات المختلفة السعي نحو زيادة مبيعاتها بشتي الطرق سواء بالإعلام أو الدعاية أو البيع الشخصي أو غيرها من الأساليب الترويجية.

فلسفة التوجيه بالتسويق (المفهوم الحديث للتسويق)

على الرغم من التوسع في الجهود البيعية كما في الفلسفة السابقة إلا أن حجم المبيعات لم يزل أقل من المعروض ومن ثم بزيادة حجم المخزون والتالف والفاقد في الإنتاج ومن ثم التأثير على السوق ككل ومن ثم كان البحث عن فلسفة جديدة لمواجهة ذلك حتى يمكن التعرف على ما يحتاجه العميل أولاً قبل الإنتاج ثم إنتاج ما يحتاجه العميل ومن ثم ظهرت فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.(Luis&et al،2003:19)

*** تعريف فلسفة المفهوم الحديث للتسويق:**

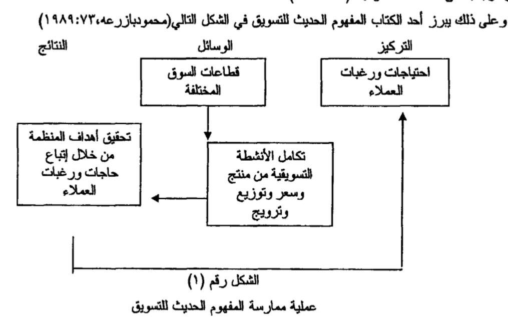
يعرفها محمد إبراهيم وثابت إدريس أنها أحدث فكرة فى تاريخ علاقات التبادل وهو بمثابة توجيه إداري يعتبر عمل المنظمة هو تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بأعلى كفاءة .محمدوثابت(١٩٩٠:٣٤).

ويعرفها Katler بأن المفهوم الحديث للتسويق هو توجيه إداري مفاده أن المهمة الأساسية للمنظمة تحدد حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين وتمكين المنظمة من تحقيق تلك الرغبات بكفاءة وفعالية تفوق منافسيها.(Pilip(1980:31.

ويعرفها الضرغامي بأنه على إدارة التسويق تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق ربح عالي للمنظمة ويتطلب ذلك تخطيط وتنفيذ برنامج تسويقي متكامل يتناسب مع احتياجات المستهلك وظروف الشركة.الضرغامي(١٩٨٣:٣٩).

ويعرفها بازرعه بأنه ينظر للمستهلك الأخير على أنه نقطة التركيز عند اتخاذ القرارات التي يجب أن ترتكز على دراسة احتياجاته ورغباته ومطالبه ودوافعه الشرائية، وأن النشاط التسويقي يجب أن يهدف إلى إشباع احتياجات ورغبات العملاء من خلال التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف المختلفة بالمنظمة وكذلك تركيز المنظمة على تحقيق الربح دون استغلال المستهلك.(Neide ll,1983:6,Eugene,2003:19)

وعلى ذلك يبرز أحد الكتاب المفهوم الحديث للتسويق في الشكل التالي(محمودبازرعه،١٩٨٩:٧٣)



الشكل رقم (١)

عملية ممارسة المفهوم الحديث للتسويق

الجوانب الأساسية لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق:

ومن واقع استعراض الكتابات المتخصصة في ذلك أمكن تحديد الجوانب الأساسية لتلك الفلسفة وهي التوجيه بالمستهلك، والتكامل التسويقي، والربح في الأجل الطويل.شريف والسيد(٢٠٠٣)، (1989:6) .(Tom&Bill,2002)(Mats&Sausanne,2003), Whncand&gerland

- **التوجيه بالمستهلك:** ويعني ذلك تخطيط كافة القرارات الإدارية في منظمات الأعمال في ضوء حاجات ورغبات المستهلكين سواء الحالية أو المرتقبة ومن ثم فإن الهدف الأساسي هو إشباع حاجات ورغبات العملاء.
- **التكامل بين الأنشطة التسويقية:** ويقصد بالتكامل هنا التكامل بين وظائف المنظمة ككل من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد.. وكذلك التكامل بين الأنشطة التسويقية من منتج وتسعير وتوزيع وترويج في ضوء التكامل السابق ما يمكن من تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.
- **الربح في الأجل الطويل:** حيث أن المؤشر الحقيقي لنجاح المنظمة في الأجل الطويل يظهر في رضاء العملاء عن منتجاتها بما ينعكس على تحقيق الأرباح اللازمة لضمان بقاء واستمرار المنظمة.

وعلى ذلك تنظر تلك الفلسفة للمستهلك على أنه نقطة الارتكاز عند اتخاذ القرارات التسويقية والتي يجب أن تهتم بدراسة احتياجاته ورغباته. وأن يتكامل النشاط التسويقي لإشباع تلك الرغبات وتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

ويتطلب وجود فلسفة المفهوم الحديث للتسويق توافر عدد من العناصر منها:-

١. وجود وحدة تنظيمية لبحوث التسويق تتولي جمع البيانات والمعلومات عن احتياجات العملاء والمستهلكين والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة خاصة وباقي قرارات المنظمة بصفة عامة.
٢. كما تتطلب الفلسفة إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقية – أجزاء- مربحة حتى يمكن للمنظمة تصميم البرامج المناسبة لكل قطاع من تلك القطاعات.
٣. وتتطلب تلك الفلسفة أيضاً أهمية التكامل بين الأنشطة المختلفة وكذلك الأنشطة التسويقية للمنظمة بما يمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة.
٤. كما تتطلب تلك الفلسفة أهمية اقتناع الإدارة وإدراكها لتلك الفلسفة وكذلك توفير الإمكانيات المطلوب تحقيقها.

وعلى ذلك فإن فلسفة المفهوم الحديث للتسويق تجعل المستهلك هو الأساس حيث يتم أولاً التعرف على احتياجاته ورغباته ثم تكامل وتنسق الجهود المختلفة لإشباع تلك الرغبات بعد ترجمتها في شكل سلع وخدمات مناسبة تحقق الرضا للمستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل. (Mich&Robin,2001)
.(Neresh,2003) (MarcwaschKau,2001)

الدراسات السابقة:

فيما يلي يستعرض الباحث الدراسات التى تناولت دراسة المفهوم الحديث للتسويق بصفة خاصة وفلسفة التسويق بصفة عامة موضحاً نتائج تلك الدراسات وذلك من الأحدث للأقدم حسب توقيت إجراء الدراسة.

في ١٩٩٦ أجريت دراسة في مصر حول توصيف ونظم الفلسفات التسويقية السائدة في المنظمات المصرية وهدفت الدراسة لتوصيف الفلسفة التسويقية السائدة في مجال الغزل والنسيج وخلصت الدراسة إلى وجود الأنواع المختلفة للفلسفات في المنظمات المصرية وهي فلسفة التوجيه بالإنتاج وفلسفة التوجيه بالمبيعات وفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.شريف والسيد(٢٠٠٣).

وفي عام ١٩٩٢ في دراسة أجريت في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على المنظمات الصناعية بهدف معرفة مدي تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في

المنظمات الصناعية بالمنطقة الشرقية بالسعودية وأوضحت الدراسة أنه على الرغم من تبني الشركات للمفهوم الحديث للتسويق إلا أنه أمامها العديد من السنوات حتى يمكنها الوصول لمرحلة التطبيق الكامل لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.(Yaas,1992).

وفي دراسة أخري أجريت في نهاية السبعينات بهدف التعرف على مدي إدراك المسئولين في بعض الدول الإفريقية لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق، أوضحت الدراسة أن بعض المنظمات بالدول محل البحث – نيجيريا، زامبيا، كينيا، تنزانيا – تميل لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق وقد أحدث ذلك بعض الآثار الإيجابية في الممارسات التسويقية.(Darling,1977).

وفي دراسة أجريت في أوروبا – إنجلترا – في نهاية الستينات بهدف دراسة العلاقة بين العناصر الديموغرافية وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق، أوضحت الدراسة أنه كلما كبر حجم الشركة وزاد عدد العاملين بها وكذلك حجم مبيعاتها كلما كانت أكثر ميلاً لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق. Ma.A.&et (al,1974).

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات في مجال الصناعات المختلفة أوضحت تلك الدراسات أن الشركات التى تعمل في مجال الصناعات الغذائية والشركات كبيرة الحجم تميل للأخذ بالمفهوم الحديث في التسويق. (George&H.C,1974).

ويخلص الباحث مما سبق إلى نتائج هامة وهي قلة الدراسات التى أجريت في البيئة العربية حول مدي قبول المنظمات لفلسفة المفهوم الحديث في التسويق بصفة عامة وفي اليمن خاصة بالإضافة إلى تركيز الدراسات على الأبعاد الديموغرافية مثل نوع الصناعة أو حجم الشركة مما حدا بالباحث لتناول الموضوع في البيئة اليمنية وعلى نطاق أكبر من العوامل الديموغرافية.

وهذا ما يتضح في موضوع البحث.

موضوع البحث (المشكلة)

في ضوء العرض السابق للباحث فيما يتعلق باستعراض فلسفات التسويق بصفة عامة وفلسفة المفهوم الحديث للتسويق بصفة خاصة فإن موضوع الدراسة يتناول التعرف على مدي قبول مسئولي التسويق في الشركات اليمنية لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق وأثر ذلك على سياساتهم التسويقية ومن ثم تتعدد أبعاد الدراسة في تناول الموضوعات التالية:

١- إلى أى مدي تميل المنظمات اليمنية إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

٢- التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية – حجم الشركة ونوعية المنتجات– على قبول تلك الفلسفة.

٣- التعرف على تأثير العوامل الذاتية للمديرين في قبول تلك الفلسفة وهي التعليم والخبرة والتخصص.

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة إلى تناولها لعدد من النواحي النظرية والتطبيقية:-

١- من الناحية النظرية تهتم الدراسة بالتفصيل النظري لفلسفات التسويق المختلفة والتى بدأت بفلسفة التوجيه بالإنتاج مروراً بالتوجيه بالمبيعات ثم استعراض مفهوم ومبادئ ومتطلبات فلسفة التسويق الحديث، فهذا النوع من الدراسات قليل نسبياً في المكتبات العربية بصفة عامة واليمن بصفة خاصة.

٢- من الناحية التطبيقية: الوقوف على مدي قبول وإدراك المسئولين في مجال التسويق في المنظمات اليمنية لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق والتى تمثل دالة في التقدم في مجال التسويق بصفة خاصة والاقتصاد القومي بصفة عامة، وذلك حتى يتسنى للمنظمات مواجهة التحديات العالمية فيما يتلق بالأنشطة التسويقية بكفاءة وفعالية.(Martin&Merlin,2002).

٣- كذلك فإن الدراسات السابقة في هذا المجال

لم تتطرق للتطبيق على الشركات اليمنية بما يمثل اتجاه جديد للباحث في الدراسة.

أهداف البحث:

في ضوء ما سبق تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:-

١- التعرف على مدي قبول مسئولي التسويق بالمنظمات اليمنية للفلسفة الحديثة للتسويق وذلك في كلاً من مصنع الأسمنت، مصنع الغزل والنسيج، شركة التبغ والكبريت، شركة الأدوية.

٢- دراسة تأثير بعض العوامل على درجة قبول مسئولي التسويق للفلسفة الحديثة للتسويق مثل حجم المبيعات، نوع النشاط استهلاكي صناعي، عمر المنظمة.

٣- معرفة أثر العوامل الشخصية لمسئولي التسويق على قبول تلك الفلسفة مثل درجة التحكم، مدة الخبرة.

فروض البحث:

في ضوء ما سبق يضع الباحث ثلاثة فروض أساسية وبعض الفروض الفرعية.

١- يميل مسئولي التسويق في الشركات موضع البحث بصفة عامة إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

١/١ - كلما زاد حجم المنظمة زاد قبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

١/٢- توجد علاقة طردية بين عمر المنظمة وقبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

٢- يعتمد قبول مسئولي التسويق للفلسفة المفهوم الحديث للتسويق، على بعض العناصر الشخصية، وذلك من خلال :-

٢/١ - وجود علاقة طردية بين مستوي تعليم المسئولين وقبولهم للمفهوم الحديث للتسويق.

٢/٢- وجود علاقة طردية بين مستوي خبرة المسئول وقبوله للمفهوم الحديث للتسويق.

٢/٣- وجود علاقة طردية بين مستوي تخصص المسئول في مجال التسويق وقبوله للمفهوم الحديث للتسويق.

متغيرات البحث:

في ضوء أهداف البحث يوجد نوعين من المتغيرات هما:-

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
(١) خصائص المنظمة. - حجم المنظمة - طبيعة نشاط المنظمة (استهلاكي /صناعي). - عمر المنظمة.	قبول المسئول لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.
(٢) الخصائص الشخصية للمدير: - درجة التعليم - الخبرة. - التخصص.	
(٣) عمر المنظمة: - أقل من ٥ سنوات. - من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات. - من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة. - أكثر من ١٥ سنة.	

قياس متغيرات البحث:

في ضوء ما سبق تناولت قائمة الاستقصاء قياس جانبي الدراسة وهما:

١) المتغيرات المستقلة:

(١/١) خصائص المنظمة:

*** حجم مبيعات المنظمة سنوياً.**

- أقل من مليون.
- من مليون إلى أقل من مليونين .
- من ٢ مليون لأقل من ٤ ملايين.
- من ٤ مليون لأقل من ٦ ملايين.
- أكثر من ٦ ملايين .

*** طبيعة نشاط المنظمة:**

- تنتج سلعاً استهلاكية.
- تنتج سلعاً صناعية.

*** عمر المنظمة:** مدة وجود المنظمة بالسوق.

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.
- من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة.
- أكثر من ١٥ سنة.

(٢/١) خصائص المسئولين عن التسويق:

*** مستوي التعليم:**

- أقل من المتوسط
- متوسط.
- عالي.
- فوق العالي.

*** مدة الخبرة:**

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.
- من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة.
- من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة.
- أكثر من ٢٠ سنة.

*** التخصص في الدرجة العلمية:**

- درس التسويق.

- لم يدرس التسويق.

٢) المتغير التابع "مدي قبول المسئول لنشاط التسويق"

المتغيرات	موافق جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق اطلاقا
١) الاهتمام الكبير بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل قبل الإنتاج					
٢) العميل محور اهتمام المنظمة					
٣) في ضوء حاجات العميل يتم تخطيط باقي أنشطة ووظائف المنظمة					
٤) ينتهي نشاط التسويق مع بيع المنتج للعميل					
٥) يبدأ نشاط التسويق قبل إنتاج السلعة					
٦) مكانة مدير التسويق أقل من مكانة مدير الإنتاج					
٧) لا توجد أهمية لنشاط التسويق عند زيادة الطلب على منتجات الشركة					
٨) التسويق أكبر وأشمل من مفهوم البيع					
٩) التركيز على الربح في الأجل الطويل					
١٠) وجود تنسق وتكامل بين الأنشطة التسويقية داخل المنظمة					
١١) الاهتمام بالحصول على معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين					
١٢)توفيرالمواردالماديةللتعرف علىحاجات ورغبات العملاء والمستهلكين					
١٣) إعطاء أهمية كبيرة للبيع بالتقسيط					
١٤) الهدف الرئيسي للشركة هو إنتاج ما يحتاجه السوق.					

حجم مجتمع البحث:

تم اختيار عدد (٤) أربع منظمات بطريقة عشوائية من بين المنظمات العاملة في مجال الإنتاج والخدمات في الجمهورية اليمنية وكانت النتيجة اختيار:

١- مصنع الغزل والنسيج (صنعاء).

٢- مصنع أسمنت عمران.

٣- الشركة اليمنية الصناعية وتجارة الأدوية.

٤- شركة التبغ والكبريت اليمنية.

حجم العينة: يتكون مجتمع العينة من كافة المسئولين العاملين في نشاط التسويق في المؤسسات والمصانع التى تم اختيارها وعددها أربع منظمات وقد تم تحديد حجم العينة بواقع ٥٠% من إجمالي مجتمع البحث كما يلي:-

تحديد حجم عينة البحث

الجهة	مجتمع البحث	حجم العينة	النسبة
الغزل	٢٠	١٠	%٥٠
الأدوية	٢٥	١٢	%٥٠
شركة التبغ	٢٢	١١	%٥٠
أسمنت عمران	٢٦	١٣	%٥٠
	٩٣	٤٦	١٠٠

عرض وتحليل البيانات

١- خصائص المنظمة:

تم اختيار عدد أربع شركات من إجمالي الشركات والمصانع العاملة في مجال الإنتاج والخدمات في الجمهورية اليمنية التابعة للقطاع العام والمختلط بطريقة عشوائية وهي:

- مصنع الغزل والنسيج.
- شركة الأدوية.
- شركة التبغ والكبريت.
- مصنع أسمنت عمران.

*** عمر المنظمة وحجم المبيعات:**

جدول رقم (١)

يوضح حجم المبيعات وعمر المنظمات محل الدراسة

المنظمة	حجم المبيعات الفردية (تقريباً)	عمر المنظمة (تقريباً)
مصنع الغزل والنسيج	٤ مليون ريال	٤٣ سنة
شركة التبغ والكبريت	٢٤ ميون	٤٠ سنة
مصنع الأدوية	٢٥ مليون	٤٢ سنة
مصنع أسمنت عمران	٩ مليار	٢٤ سنة

٢- خصائص العينة:

بلغ أفراد المجتمع المعني بإدارة التسويق في الشركات والمصانع محل البحث (٩٣) مفردة تم اختيار (٤٦) بطريقة عشوائية وتم تسليمهم استمارة الاستبيان لتعبئتها تم الإجابة عليها بالكامل.

أ- المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٤٧%) تقريباً من أفراد العينة حاصلين على مؤهلات عليا، فيما بلغت نسبة الحاصلين على تعليم متوسط حوالي (٣٠%).

جدول رقم (٢)

توزيع إجمالي العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المستوي العلمي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المقياس
أقل من متوسط	١٠	٢١,٧٣	٢١,٧٣	الأقل تعليماً
متوسط	١٤	٣٠,٤٣	٥٢,١٦	

عالي	٢٢	٤٧,٨٤	١٠٠	الأكثر تعليماً
فوق العالي	-	-	-	
إجمالي	٤٦			

والحاصلين على تعليم متوسط حوالي (٢١%) وهذا مؤشر على أن أفراد العينة غالبيتهم وبنسبة حوالي (٧٧%) تقع بين المؤهلات العليا والمتوسطة وهذا يدل على أن مستوى التأهيل العلمي لأفراد العينة مناسب. إلا أن نسبة لا يستهان بها (٢١,٣٣%) من أفراد العينة من ذوي التعليم الأقل من المتوسط.

ب- الخبرة:

جدول رقم (٣)

توزيع إجمالي العينة حسب الخبرة في العمل

المدة	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المقياس
أقل من ٥ سنوات	٩	١٩,٥٦	١٩,٥٦	الأقل خبرة
٥ – ١٠ سنوات	١٣	٢٨,٢٦	٤٧,٨٢	
١٠–١٥ سنة	٨	١٧,٣٩	٦٥,٢١	الأكثر خبرة
١٥– ٢٠ سنة	٦	١٣,٠٤	٧٨,٢٥	
أكثر من ٢٠ سنة	١٠	٢١,٧٥	١٠٠	
إجمالي	٤٦			

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٢٨,٢٦%) من أفراد العينة تقع خبرتهم ما بين ٥-١٠ سنوات، وأن (١٩,٥٦%) من أفراد العينة خبرتهم بالعمل أقل من خمس سنوات أى أن حوالي (٤٨,٨٢%) من إجمالي العينة يمكننا أن نقول أنهم أقل خبرة في حين أن نسبة (١٧,٣٩%) من العينة خبرتهم بين عشر إلى خمسة عشر عاماً و(١٣,٠٤%) خبرتهم بين خمس عشرة سنة وعشرين سنة إلا أن من خبرتهم أكثر من عشرين عاماً نسبة لا يستهان ها فقد بلغت (٢١,٧٥) أي أنه يمكننا القول أن حوالي (٥٢,١٨%) من إجمالي العينة هم أكثر خبرة. وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة لهم خبرة كبيرة في مجال التسويق.

ج- التدريب:

جدول رقم (٤)

توزيع إجمالي العينة حسب حصولهم على دورات تدريبية (التخصص)

الدورات	التكرار	النسبة	النسبة المكملة
الذين حضروا دورات	٢٧	٥٨,٦٩	٥٨,٦٩
الذين لم يحضروا دورات	١٩	٤١,٣١	١٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن غالبية أفراد العينة ونسبة (٥٨,٦٩%) لم يسبق لهم أن حضروا دورات تدريبية متخصصة في مجال التسويق وهذا مؤشر على عدم الاهتمام بالتدريب في مجال التسويق في الجهات

محل البحث إلا أن نسبة كبيرة أيضاً من أفراد العينـــة بلغت (٤١,٣١%) حضروا دورات تدريبية.

٣- وصف الأنشطة التسويقية:

جدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية المرجحة لمدى استخدام مسئولي التسويق للأنشطة التسويقية الحديثة (حسب الترتيب)

الترتيب	العنصر	الوسط الحسابي
١	يجب الاهتمام بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل قبل الإنتاج	٤,٨٠
٢	التسويق أكبر وأشمل من مفهوم البيع	٤,٧٦
٣	الاهتمام بالحصول على معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين	٤,٧١
٤	العمل محور اهتمام المنظمة	٤,٦٥
٥	وجود تنسيق وتكامل بين الأنشطة التسويقية داخل المنظمة	٤,٣٤
٦	يبدأ نشاط التسويق قبل إنتاج السلعة	٤,٢٦
٧	في ضوء حاجات العمل يتم تخطيط باقي أنشطة ووظائف المنظمة	٤,٠٢
٨	توفير الموارد المادية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين	٣,٩٧
٩	توجد أهمية لنشاط التسويق عند زيادة الطلب على منتجات الشركة	٣,٨٩
١٠	الهدف الرئيسي للشركة هو إنتاج ما يحتاجه السوق	٣,٢٦
١١	مكانة مدير التسويق تعادل مكانة مدير الإنتاج	٣,١٩
١٢	التركيز على الربح فى الأجل الطويل	٣,١٥
١٣	إعطاء أهمية كبيرة للبيع بالتقسيط	٢,٧٦
١٤	ينتهي نشاط التسويق مع بيع المنتج للعميل	٢,١٣

جدول رقم (٦)

توزيع مدى استخدام عيار رقم (١) الاهتمام بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل قبل الإنتاج

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٤١	٨٩,١	٨٩,١
موافق	٢	٤,٣	٩٣,٤
متوسط	٢	٤,٣	٩٧,٨
غير موافق	١	٤,٢	١٠٠
غير موافق إطلاقاً	-	-	

من الجدول رقم (٦) يتضح أن غالبية العينة وبنسبة (٨٩,١%) يوافقون بشدة على أن الاهتمـــام بـــالتعرف على احتياجات ورغبات العميل قبل الإنتاج في مقابـــل (٢,٢%) لا يوافقون على إتباع هذا العنصر و(٤,٣%) يعتبرون محايدين. أي أن الاتجاه العام هـــو اســـتخدام عنصر الاهتمام ومعرفة احتياجات ورغبات العميل قبل الإنتاج بما ينعكس على المنتج نفســـه ليلبـــي رغبـــات المستهلكين حيث احتل المرتبة الأولى من بين عناصر النشاط التسويقي حيث بلغ المتوسط الحسابي المـــرجح لهذا العنصر (٤,٨٠%) جدول رقم(٥) .

جدول رقم(٧)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٢) العميل محور اهتمام المنظمة

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٣٤	٧٣,٩	٧٣,٩
موافق	٨	١٧,٤	٩١,٣
متوسط	٤	٨,٧	١٠٠
غير موافق	-	-	-
غير موافق على الإطلاق	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (٧) أن (٩١,٣%) يوافقون على أن العميل هو محور اهتمام المنظمة فـي مقابـل (٨,٧%) كانوا محايدين وقد احتل هذا العنصر المرتبة الرابعة بين عناصر النشاط التسويقي حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا العنصر (٤,٦٥) جـدول رقـم (٥).

جدول رقم (٨)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٣) في ضوء احتياجات العميل يتم تخطيط باقي أنشطة ووظائف المنظمة

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١٩	٤١,٣	٤١,٣
موافق	١٣	٢٨,٣	٦٩,٦
متوسط	١٠	٢١,٧	٩١,٣
غير موافق	٤	٨,٧	١٠٠
غير موافق على الإطلاق	-	-	-

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن (٦٩,٦%) من أفراد العينة يوافقون على أنـه يـتم تخطـيط أنشـطة المنظمة ووظائفها بناءً على احتياجات العميل في حين أن (٢١,٧%) محايدين و(٨,٧%) لا يستخدمون هـذا العنصر وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة المسئولين عـن النشاط التسويقي الذين يستخدمون هذا العنصـر. وقـد كان ترتيب هذا العنصر السابع بين العناصر الـواردة في قائمة الاستبيان حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لـه (٤,٠٢) جدول رقم (٥).

جدول رقم (٩)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٤) ينتهي نشاط التسويق مع بيع المنتج للعميل

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١	٢,٢	٢,٢
موافق	٤	٨,٧	١٠,٩
متوسط	٣	٦,٥	١٧,٤

غير موافق	٣٠	٦٥,٢	٨٢,٦
غير موافق على الإطلاق	٨	١٧,٤	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على استخدام هذا العنصر وبنسبة قدرها (٨٢,٦%) في مقابل (١٠,٩%) يوافقون على استخدامه وحياد (٦,٥%) وهذا يعني أن هناك إدراك كبير من قبل المسئولين عن التسويق في المنظمات محل البحث لإتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق نظراً لأن انتهاء النشاط التسويقي بمجرد بيع المنتج لا ينسجم مع الأساليب الحديثة للتسويق فهناك أنشطة ما بعد البيع من الصيانة التحقق من أن المنتج يفي برغبات وحاجات المستهلك ..الخ. وقد احتل هذا العنصر آخر مرتبة بين العناصر الواردة في قائمة الاستبيان حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢,١٣) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٠)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٥) يبدأ نشاط التسويق قبل إنتاج السلعة

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٢٣	٥٠	٥٠
موافق	١٨	٣٩,١	٨٩,١
متوسط	١	٢,٢	٩٠,٣
غير موافق	٢	٤,٣	٩٥,٧
غير موافق على الإطلاق	٢	٤,٣	١٠٠

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن نسبة (٨٩,١%) من أفراد العينة يوافقون على استخدامهم لعنصر بدأ النشاط التسويقي قبل إنتاج السلعة في مقابل (٢,٢%) محايدين و(٨,٦%) لا يوافقون. ويعتبر بدء النشاط التسويقي قبل إنتاج السلعة من العناصر الهامة في التسويق حيث يسبق إنتاج أي سلعة معرفة حاجات ورغبات المستهلكين وقد احتل هذا العنصر المرتبة الأولي عند أفراد العينة محل الدراسة بالإضافة إلى عدد من الأنشطة التى تسبق الإنتاج والتى يتفهمها ويدركها أفراد العينه.هذا وقد احتل عنصر بدء نشاط التسويق قبل الإنتاج المرتبة السادسة في قائمة العناصر الواردة في قائمة الاستبيان حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذا العنصر (٤,٢٦) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١١)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٦) مكانة مدير التسويق تعادل مكانة مدير الإنتاج

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١٢	٢٦,١	٢٦,١
موافق	١١	٢٣,٩	٥٠,٠
متوسط	٢	٤,٣	٥٤,٣
غير موافق	١٦	٣٤,٨	٨٩,١
غير موافق على الإطلاق	٥	١٠,٩	١٠٠

من الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن (٥٠%) من عينة البحث يوافقون على العبارة بأن مكان مدير التسويق تعادل مكانة مدير الإنتاج مقابل (٤,٣%) محايد ونسبة (٤٥,٧%) غير موافقين على العبارة. ويحتل المرتبة الحادية عشرة في قائمة العناصر الواردة في قائمة الاستبيان حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٩) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٢)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٧) توجد أهمية لنشاط التسويق عند زيادة الطلب على منتجات الشركة

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١٤	٣٠,٤	٣٠,٤
موافق	١٩	٤١,٣	٧١,٧
متوسط	٨	١٧,٤	٨٩,١
غير موافق	٤	٨,٧	٩٧,٨
غير موافق على الإطلاق	١	٢,٢	١٠٠

كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن (٧١,٧%) من عينة البحث يوافقون على استخدام العبارة بأنه توجد أهمية لنشاط التسويق عند زيادة الطلب على منتجات الشركة ويقع فى المرتبة التاسعة في قائمة الاستقصاء التى تم اختيارها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٣)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٨) التسويق أكبر وأشمل من مفهوم البيع

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٣٩	٨٤,٨	٨٤,٨
موافق	٥	١٠,٩	٩٥,٧
متوسط	١	٢,٢	٩٧,٨
غير موافق	–	–	–
غير موافق على الإطلاق	١	٢,٢	١٠٠

وكما يوضح الجدول رقم (١٣) أن ما نسبته (٨٤,٨%) من عينة البحث تؤيد وبشدة بأن التسويق أكبر وأشمل من مفهوم البيع إضافة إلى (١٠,٩%) توافق أيضاً على ذلك لتكون نسبة الموافقة على هذه العبارة (٩٥,٧%) من عينة البحث. وأن هذه العبارة تحتل المركز الثاني من بين عناصر النشاط التسويقي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٦) جدول رقم (٨).

وهذا ما يدل على مدى إدراك عينة البحث لأهمية عناصر النشاط التسويقي الحديثة في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (١٤)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (٩) التركيز على الربح في الأجل الطويل

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٦	١٣	١٣
موافق	٩	١٩,٦	٣٢,٦
متوسط	٢١	٤٥,٧	٧٨,٣
غير موافق	٦	١٣	٩١,٣
غير موافق على الإطلاق	٤	٨,٧	١٠٠

من الجدول رقم (١٤) يتضح أن (٣٢,٦%) من أفراد العينة يركزون على الربح في الأجل الطويل بينما يحايد (٤٥,٧%) عن إتباع هذا المبدأ ويرفضه (٢١,٧%) ويعود ذلك ربما إلى عدم إدراك أفراد العينة بصورة واضحة على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل. حيث احتل الترتيب الثاني عشر في قائمة الأنشطة التسويقية وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٥)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (١٠) وجود تنسيق وتكامل بين الأنشطة التسويقية داخل المنظمة

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٢٧	٥٨,٧	٥٨,٧
موافق	١٢	٢٦,١	٨٤,٨
متوسط	٤	٨,٧	٩٣,٥
غير موافق	٢	٤,٣	٩٧,٨
غير موافق على الإطلاق	١	٢,٢	١٠٠

كما يوضح الجدول رقم (١٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على وجود التنسيق والتكامل فيما بين الأنشطة التسويقية داخل المنظمات محل الدراسة بنسبة (٥٨,٧%) وموافقة (٢٦,١%) أى بنسبة إجمالية (٨٤,٨%) وحياد (٨,٧%) وعدم الموافقة ما نسبة (٦,٥%) وقد احتل هذا العنصر المركز الخامس في ترتيب عناصر النشاط التسويقي من حيث الأهمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٤) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٦)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (١١) الاهتمام بالحصول على معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٣٦	٧٨,٣	٧٨,٣
موافق	٧	١٥,٢	٩٣,٥
متوسط	٣	٦,٥	١٠٠

غير موافق	–	–	–
غير موافق على الإطلاق	–	–	–

من الجدول رقم (١٦) يتضح أن (٧٨,٣) يوافقون بشدة على ضرورة الاهتمام بالحصول على معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين ويوافق (١٥,٢) بإجمالي (٩٣,٥%) وهذا يمثل غالبية عينة البحث والذي يدل على مدى إدراك عينة البحث في المنظمات محل الدراسة لأهم عناصر النشاط التسويقي الحديث والذي يركز على حاجات ورغبات المستهلكين قبل إنتاج السلعة. وقد احتل هذا العنصر الترتيب الثالث في قائمة عناصر الأنشطة التسويقية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧١) جدول رقم(٥).

جدول رقم (١٧)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (١٢) توفير الموارد المادية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١٥	٣٢,٦	٣٢,٦
موافق	٢٢	٤٧,٨	٨٠,٤
متوسط	٥	١٠,٩	٩١,٣
غير موافق	١	٢,٢	٩٣,٥
غير موافق على الإطلاق	٣	٦,٥	١٠٠

ومن الجدول رقم (١٧) يوافق أفراد العينة على توفير الموارد المالية للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين باعتبار أن الإمكانيات المادية تعتبر ضرورة للحصول على البيانات والمعلومات من السوق والمستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم حث بلغت النسبة (٨٠,٤%) مقابل (١٠,٩%) محايدون وعدم الموافقة (٨,٧%). وقد احتل هذا العنصر المرتبة الثامنة بين عناصر النشاط التسويقي التى تمارس من قبل أفراد العينة في المنظمات محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٩٧) جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٨)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (١٣) إعطاء أهمية كبيرة للبيع بالتقسيط

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	٢	٤,٣	٤,٣
موافق	١	٢,٢	٦,٥
متوسط	٣١	٦٧,٤	٧٣,٩
غير موافق	٨	١٧,٤	٩١,٣
غير موافق على الإطلاق	٤	٨,٧	١٠٠

وكما يتضح من الجدول رقم (١٨) أن غالبية عينة البحث وبنسبة (٦٧,٤%) كان موقفهم الحياد تجاه إعطاء أهمية للبيع بالتقسيط. وعدم الموافقة من قبل (٢٦,١%) من أفراد العينة في حين بلغت الموافقة ما

نسبتهم (٦,٥%) فقط. وهذا ربما يعود إلى عدم إدراك أفراد العينة لتأثير البيع بالتقسيط على النشاط التسويقي. كما أن المنظمات محل الدراسة ربما طبيعة السلع التى تنتجها لا تتناسب مع سياسة البيع بالتقسيط وقد احتل هذا العنصر المرتبة الثالثة عشرة قبل الأخيرة بين عناصر النشاط التسويقي بمتوسط حسابي (٢,٧٦). جدول رقم (٥).

جدول رقم (١٩)

توزيع مدى استخدام عبارة رقم (١٤) الهدف الرئيسي للشركة هو يحتاج ما يحتاجه السوق

المقياس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موافق جداً	١٥	٣٢,٦	٣٢,٦
موافق	٧	١٥,٢	٤٧,٨
متوسط	٣	٦,٥	٥٤,٣
غير موافق	١٧	٣٧	٩١,٣
غير موافق على الإطلاق	٤	٨,٧	١٠٠

ومن الجدول رقم (١٩) يتضح أن (٤٧,٨) من عينة الدراسة يوافقون على أن الهدف الرئيسي للشركة هو إنتاج ما يحتاجه السوق في حين كان (٦,٥%) من العينة محايدون وعدم الموافقة بنسبة (٤٥,٧%) وهذا ربما يعود إلى عدم إدراك نسبة من عينة الدراسة ما يعنيه العنصر المذكور حيث أن ما يحتاجه السوق هو ما يحتاجه ويرغبه المستهلك وقد كان ترتيب هذا العنصر من حيث الأهمية المرتبة العاشرة بين عناصر النشاط التسويقي الواردة في قائمة الاستبيان. وقد بلغ الوسط الحسابي (٣,٢٦) جدول رقم (٥).

اختيار الفروض

تم طرح أربع عشرة عبارة تمثل أهم الأنشطة التسويقية التى تمارس في المنظمات الإنتاجية والخدمية التى تتبع الأساليب الحديثة فى مجال التسويق وقد وضع فى العبارات في قائمة الاستبيان التي وجهت للعاملين في مجال النشاط التسويقي لمعرفة مدي إتباعهم وإدراكهم لتلك الأساليب والتي تعبر عن المفاهيم الحديثة للتسويق وقد تم اختيار عدد من المنظمات العاملة في مجال الإنتاج والخدمات في الجمهورية اليمنية تختلف تلك المنظمات في خصائصها من حيث الحجم والنشاط وكمية الإنتاج والمبيعات ومدة الخبرة في السوق كما يختلف أيضاً المسئولين عن النشاط التسويقي في تلك المنظمات في خصائصهم من حيث الخبرة والمؤهل العلمي والتدريب في مجال التسويق..

وبناء على تلك المفاهيم التسويقية الواردة في استمارة الاستبيان المقدمة للمسئولين عن النشاط التسويقي في المنظمات محل الدراسة.

وفي ضوء خصائص تلك المنظمات وخصائص العامين بها في مجال النشاط التسويقي تم صياغة عدد من الفروض لكي نتعرف على مدي إدراك مسئولي التسويق في المنظمات محل الدراسة لتلك المفاهيم التسويقية وأي من تلك المفاهيم أكثر استخداماً وعلاقة ذلك بخصائص المنظمة والمسئولين عن التسويق بها.

الفرضية الأولي:

تنص على أنه لا يميل مسئولي التسويق في الشركات محل الدراسة بصفة عامة إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق، وله فروض فرعية.

- كلما زاد حجم المنظمة زاد قبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.
- توجد علاقة طردية بين عمر المنظمة وقبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

جدول رقم (٢٠)

المتوسط الحسابي حول مدى إدراك مسئولي التسويق لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق

العناصر	مصنع الغزل والنسيج			التبغ والكبريت			شركة الأدوية			مصنع الاسمنت		
	المتوسط	%	نوع الإجابة	المتوسط	%	نوع الإجابة	المتوسط	%	نوع الإجابة	المتوسط	%	نوع الإجابة
١	٤,٦	٩٢	موافق بشدة	٥,٠٠	١١١	موافق بشدة	٤,٧٥	٩٥	موافق بشدة	٤,٧٦	٩٥,٢	أوافق بشدة
٢	٤,٥	٩٠	موافق بشدة	٤,٩	٩٨	موافق بشدة	٥,٠٠	١٠٠	أوافق بشدة	٤,٣٠	٨٦	أوافق
٣	٤,٦	٩٢	موافق بشدة	٤,٠	٨٠	موافق	٣,٩١	٧٨,٢	أوافق	٣,٦٩	٨٦	أوافق
٤	٢,٥	٥٠	محايد	٢,٠	٤٠	لا أوافق	١,٦٦	٣٣,٢	لا أوافق	٢,١٥	٤٣	لا أوافق
٥	٣,٨	٧٦	موافق	٤,٥٤	٨٩	لا أوافق	٤,٨٣	٩٦,٦	أوافق بشدة	٤,١٥	٨٣	أوافق
٦	٣,٥	٧٠	موافق	٣,٦٤	٧٢,٨٥	موافق	٣,٥	٧٠	لا أوافق	٣,٧٦	٧٥,٢	أوافق
٧	٣,٨	٧٦	موافق	٣,٨١	٧٦,٢	موافق	٤,٧٥	٩٥	أوافق بشدة	٤,٢٣	٨٤,٦	أوافق
٨	٤,٢	٨٤	موافق	٥,٠٠	١٠٠	موافق	٤,٩١	٩٨,٢	موافق	٤,٨٤	٩٦,٨	أوافق بشدة
٩	٣,٨	٧٦	موافق	٣,٠٩	٦١,٨	موافق بشدة	٣,٦٦	٧٣,٢	أوافق بشدة	٢,٨٤	٥٦,٨	محايد
١٠	٣,٥	٧٠	موافق	٤,٧٢	٩٤,٤	محايد	٤,٧٥	٩٥	أوافق بشدة	٣,٧٦	٧٥,٢	أوافق
١١	٤,٤	٨٨	موافق	٥,٠٠	١٠٠	موافق بشدة	٤,٩١	٩٨,٢	أوافق بشدة	٤,٦٩	٩٣,٨	أوافق بشدة
١٢	٤,٢	٧٤	موافق		٨٠	موافق بشدة	٤,٣٣	٨٦,٦	أوافق	٣,٧٦	٧٥,٢	أوافق
١٣	٢,٩٠	٥٨	موافق	٢,٨١	٥٦,٢	موافق	٣,٠٨	٦١,٦	محايد	٢,٦١	٥٢,٢	محايد
١٤	٣,٥	٧٠	موافق	٢,٩٠	٥٨	محايد	٤,٠٨	٨١,٦	محايد	٣,٦٩	٧٣,٨	أوافق

ويمكن إثبات صحة الفرض الأول مع فرعية من عدمه من خلال ملاحظة الجدول رقم (٢٠) ورقم (٢١) حيث يتضح أن غالبية أفراد البيئة في المنظمات الأربع تميل وبشدة إلى الموافقة على استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستبيان حيث أن غالبية المتوسطات الحسابية لمصنع الغزل تقع معظمها بين (٣,٥، ٤,٦) وبنسبة مئوية (٧٠%، ٩٢%) لعدد (١٢) عبارة تم الموافقة عليها من أصل (١٤) عبارة وبنسبة (٦١,٨%، ١٠٠%)، وفي مصنع التبغ والكبريت تقع المتوسطات بين (٣,٠٩، ٥,٠٠) لعدد (١٠) عبارات تم الموافقة عليها، وشركة الأدوية بين (٣,٠٨، ٥,٠٠) وبنسبة (٦١,٦%، ١٠٠%) لعدد (١٢) عبارة تم

الموافقة عليها، ومصنع أسمنت عمران، تقع معظم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة بين (٣,٦٩، ٤,٨٤) وبنسبة مئوية (٣٣,٨%، ٩٦,٨%) لعدد (١١) عبارة تم الموافقة عليها من الأربعة عشر عبارة الواردة في قائمة الاستبيان.

وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى وهو أن غالبية مسئولى التسويق في الشركات محل الدراسة بصفة عامة يميلون إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

جدول رقم (٢١)

ملخص إجابات أفراد العينة حسب الجهة ونوع الإجابة

المنظمة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	إجمالي	إجمالي نسبة الموافقة %
مصنع الغزل	٣	٩	٢	-	-	١٤	٨٥,٧٠
شركة التبغ	٥	٥	٣	١	-	١٤	٨٥,٠٤
مصنع الأدوية	٧	٥	١	١	-	١٤	٧١,٤٢
مصنع أسمنت	٣	٨	٢	١	-	١٤	٧٤,٥٧
إجمالي	١٨	٢٦	٩	٣	-	٥٦	

ومن الجدول رقم (٢١) وبمقارنته بالجدول رقم (١) الذى يوضح خصائص المنظمات محل الدراسة من حيث حجم المبيعات وعمر المنظمة فى السوق. يتضح أن:-

<u>أ) العلاقة بين حجم المبيعات وقبول المفهوم الحديث للتسويق:</u>

مصنع الأسمنت هو الأكبر مبيعات حيث بلغت مبيعاته السنوية حوالي تسعة مليار ريال (تقريباً) يليه الأدوية (٢٥) مليون ريال (تقريباً) ثم شركة التبغ (٢٤) مليون ريال ثم مصنع الغزل (٢٤) مليون سنوياً.

إن غالبية مسئولي التسويق في مصنع الغزل والنسيج يميلون إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق فقد وافقوا بشدة على البيانات الواردة في قائمة الاستبيان، أى أن الموافقة الإجمالية بلغت (٨٥,٧٠%) من إجمالي العبارات. وفي شركة الأدوية بلغة نسبة العبارات التى تستخدم في الأنشطة التسويقية والواردة في قائمة الاستبيان٥٨,٣٣ موافقة بشدة و (٤١,٦٦%) موافق، وبلغت نسبة الموافه الإجماليه(٨٥%) من إجمالي العبارات. وفي التبغ والكبريت (٧١,٤٢%) من إجمالي العبارات الواردة في الاستبيان. وفي مصنع أسمنت عمران (٧٤,٥٧%).

جدول رقم (٢٢)

العلاقة بين حجم المبيعات وقبول المفهوم الحديث للتسويق

المنظمة	حجم المبيعات	نسبة الموافقة
مصنع الغزل	٤ ملايين سنوياً	٨٥,٧٠%
شركة الأدوية	٢٥ مليوناً سنوياً	٨٥,٠٤%
شركة التبغ	٢٤ مليوناً سنوياً	٧١,٤٢%
مصنع الأسمنت	٩ مليارات سنوياً	٧٤,٥٧%

يتضح مما سبق ومن الجدول رقم (٢٢) أنه ليس هناك علاقة طردية بين حجم المبيعات وإتباع فلسفة

المفهوم الحديث للتسويق إلى حد كبير حيث أن حجم المبيعات هو بالفعل المفروض أن يزيد كلما كانت هناك سياسات تسويقية ناجحة وهناك أيضاً أساليب تسويقية حديثة تعمل على زيادة إشباع لرغبات وحاجيات المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة المبيعات. لكن عدم التجانس بين الأنشطة التى تمارسها المنظمات محل الدراسة من حيث نوع المنتج ومجالات استخدامه. فالأسمنت مثلاً سلعة مطلوبة في السوق المحلي والعالمي. كما أن الخطوط الإنتاجية وكمية الإنتاج نفسه أيضاً تؤثر على العلاقة بين إتباع الأساليب الحديثة للتسويق وحجم المبيعات (مثل مصنع الغزل والنسيج).

ب- العلاقة بين عمر المنظمة وقبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

جدول رقم (٢٣)

العلاقة بين عمر المنظمة وقبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق

المنظمة	حجم المبيعات	نسبة الموافقة
مصنع الغزل	٤٣ سنة	%٨٥,٧٠
شركة الأدوية	٤٢ سنة	%٨٥,٠٤
شركة التبغ	٤٠ سنة	%٧١,٤٢
مصنع الأسمنت	٢٤ سنة	%٧٤,٥٧

مما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية إلى حد كبير بين عمر المنظمة وقبولها لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق إلى حد كبير ونلاحظ أن مصنع الأسمنت عمراں رغم أن عمره يقل بكثير عن بقية المنظمات محل البحث بالرغم من أن مسئولي التسويق به يميلون أكثر من مسئولي التسويق بشركة التبغ إلى إتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق وهذا ربما يعود إلى خصائص المسئولين أنفسهم من حيث المؤهلات العلمية والتخصص.. الخ. وهذا ما سنلاحظه عند استعراض خصائص المسئولين عن التسويق وعلاقتها بقبولهم للاتجاهات الحديثة فى التسويق.

الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على (يعتمد قبول مسئولي التسويق لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق على بعض العناصر الشخصية للمسئولين. ويندرج تحت هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

(١) توجد علاقة طردية بين مستوي تعليم المسئول وقبوله للمفهوم الحديث للتسويق::

جدول رقم (٢٤)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

الجهة	المستوي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المقياس
مصنع الغزل	أقل من المتوسط	-	-	-	الأقل تعليماً
	متوسط	٦	٦٠	٦٠	
	عالي	٤	٤٠	١٠٠	الأكثر تعليماً
	فوق العالي	-	-	-	
	إجمالي	١٠	-	-	
شركة التبغ	أقل من المتوسط	١	٩,٠٩	٩٠,٩	الأقل تعليماً

الجهة	المستوي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية	المقياس
	متوسط	٦	٥٤,٥٤	٦٣,٦٤	
	عالي	٤	٣٦,٣٦	١٠٠	الأكثر تعليماً
	فوق العالي	-	-	-	
	إجمالي	١١			
مصنع الأدوية	أقل من المتوسط	-			الأقل تعليماً
	متوسط	٧	٥٨,٣٣	٥٨,٣٣	
	عالي	٥	٤١,٦٧	١٠٠	الأكثر تعليماً
	فوق العالي	-	-	-	
	إجمالي	١٢	-	-	
مصنع الأسمنت	أقل من المتوسط	٢	١٥,٤	١٥,٤	الأقل تعليماً
	متوسط	٢	١٥,٤	٣٠,٨	
	عالي	٩	٦٩,٢	١٠٠	الأكثر تعليماً
	فوق العالي	-	-	-	
	إجمالي	١٣			

يمكن إثبات صحة هذه الفرضية أو عدمها من خلال استعراض البيانات السابقة فيما يل:

بمقارنة بيانات الجدول رقم (٢٤) مع الجدول رقم (٢١) يتضح أن الحاصلين على مستوى عالي من التعليم والذى بلغ (٤٠%) من المسئولين عن التسويق بمصنع الغزل والنسيج بينما الحاصلين على تعليم متوسط بلغ ٦٠% من إجمالي العينة جدول رقم (٢٤) وأن المسئولين في المصنع يوافقون على استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء بنسبة (٨٥,٧٠%).

وفي شركة التبغ والكبريت بلغت نسبة أفراد العينة الأكثر تعليماً (٣٦,٣٦%) بينما الأقل تعليماً بنسبة (٦٣,٦٤%) منها ما نسبته (٥٤,٥٤%) من الحاصلين على التعليم المتوسط. وكانت نسبة الموافقة لدي العينة على إتباع المفاهيم الحديثة للتسويق (٨٥,٠٤%) جدول رقم (٢١).

وفي مصنع الأدوية بلغت نسبة أفراد العينة من ذوي التعليم المتوسط (٥٨,٣٣%) والتعليم العالي (٤١,٦٧) وبلغت نسبة الموافقة من قبل أفراد العينة على إتباع المفاهيم الحديثة في التسويق (٧١,٤٢%) جدول رقم (٢١).

أما مصنع الأسمنت فقد كانت نسبة العاملين الحاصلين على تعليم (٦٩,٢%) والأقل تعليماً (٣٠,٨%) منها (١٥,٤%) حاصلين على مؤهلات متوسطة. وقد بلغت الموافقة على إتباع الأساليب الحديثة فى التسويق (٧٤,٥٧%) جدول (٢١).

مما سبق يتضح أن هناك علاقة بين مستوي التعليم لدي العاملين المسئولين عن التسويق في المنظمات محل الدراسة وبين إدراكهم لأهمية إتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق إلى حد كبير مما يعني صحة (الفرض الفرعي) الأول من الفرض الثاني.

(٢) توجد علاقة طردية بين مستوى خبرة المسئولين وقبولهم للمفهوم الحديث للتسويق.

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمه نستعرض من خلال المقارنة بين الجدول رقم (٣) يتضح أن نسبة المسئولين عن التسويق في المنظمات محل الدراسة

الذين يعتبرون أقل خبرة (٤٧,٨٢%) منها ما نسبته (٢٨,٢٦%) خبرتهم تقع بين ٥-١٠ سنوات، ونسبة (٥٢,١٨%) من أفراد العينة من الأكثر خبرة في مجال التسويق أي أن خبرتهم تقع ما بين ١٠ سنوات إلى أكثر من ٢٠ سنة. وبمقارنة بيانات الجدول رقم (٣) بالجدول رقم (٢١) والجدول رقم (٥) وبقية البيانات يتضح أن أفراد العينة يوافقون على إتباع الأساليب الحديثة للتسويق وأن نسبة الذين يوافقون تقع بين (٧٤,٥٧%) و (٨٥,٧٠%).

ويلاحظ أنه كلما زادت نسبة الحاصلين على خبرة أكثر تزيد نسبة الموافقة على استخدام الأساليب الحديثة للتسويق أى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الخبرة لدي المسئولين وقبولهم للمفهوم الحديث للتسويق.

وبذلك يمكننا قبول صحة (الفرض الفرعي) الثاني من الفرض الثاني.

(٣) توجد علاقة طردية بين مستوى تخصص المسئولين في مجال التسويق وقبولهم للمفهوم الحديث للتسويق.

ولإثبات هذه الفرضية يمكن المقارنة بين بيانات الجدول رقم (٤) وبيانات الجدول رقم (٥) ورقم (٢١) وبقية البيانات السابقة. يتضح أن ما نسبته (٥٨,٦٩%) من أفراد العينة محل الدراسة قد حضروا دورات تأهيل وتدريب متخصصة في مجال التسويق. وهذا بدوره كان له أثر كبير على ارتفاع نسبة موافقة العينة على إتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق.

	التخصيص %	الموافقة على الأساليب الحديثة
الغزل	٤٠ %	٨٥,٧٠%
الأدوية	٦٦,٦٦%	٧١,٤٢%
الكبريت	٦٣,٦٣%	٨٥,٠٤ %
الأسمنت	٦١,٥٣ %	٧٤,٥٧ %

النتائج والتوصيات

١- النتائج:

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدي إدراك مسئولي التسويق لفلسفة المفهوم الحديث للتسويق من خلال دراسة خصائص المنظمة من حيث حجم المبيعات وعمر المنظمة في السوق وكذلك خصائص المسئولين علي النشاط التسويقي من حيث الخبرة العملية والمؤهل العلمي ودرجة التخصص وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:-

أ- وجود الأنواع المختلفة لفلسفات الأنشطة التسويقية بما في ذلك المفهوم الحديث للتسويق وأن المنظمات محل البحث يميل إلي تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.

ب- إن غالبية العاملين القائمين على النشاط التسويقي يميلون إلى قبول فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

ج- إنه بالرغم من وجود فلسفة الاتجاه الحديث في المجال التسويقي في المنظمات محل البحث الأانه يلزمها الوقت الكافي لتبني هذه الفلسفة وتطبيقها التطبيق الكامل.

د- تبين عدم وجود علاقة طردية بين خصائص المنظمات محل الدراسة وإتباع المفهوم الحديث للتسويق والذى قد يعود إلى اختلاف نوع النشاط الذي تمارسه تلك المنظمات.

هـ- أن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة (إنتاجي - استهلاكي) وتعدد منتجاتها وتنوعها ما بين سلع استهلاكية أو سلع معمرة أو غذائية، دوائية .. له أثر كبير إلى حد ما على إتباع المفهوم الحديث للتسويق

بصورة كاملة.

و- أن هناك علاقة بين خصائص المسئولين عن النشاط التسويقي في المنظمات محل البحث وبين إدراكهم لأهمية إتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق.

٢- التوصيات:

أ- ضرورة وجود إدارة تنظيمية تختص ببحوث التسويق وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في سبيل التطبيق الكامل للمفهوم الحديث للتسويق.

ب- ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين في المجال التسويقي وأفراد الإدارة العليا من أجل إقناعهم بأهمية إتباع المفهوم الحديث للتسويق وتوفير الإمكانيات المادية لذلك.

ج- ضرورة التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة والإدارة الخاصة بالبحوث التسويقية بما يخدم تحقيق الهدف المنشود من تطبيق فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

د- أن تقوم المنظمات سواءً الإنتاجيةاوالخدميه إلى إتباع سياسة تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بحسب الأنشطة والبرامج التسويقية المختلفة.

المراجع

١- المراجع العربية:

- د. أمين الضرغامي، بيئة السلوك التسويقي، بدون ناشر، ١٩٨٣.
- د. شريف أحمد العاصي، د. السيد شعبان، التسويق، مدخل الفلسفات التسويقية: التخطيط الإستراتيجي للوظائف، بدون ناشر، ٢٠٠٣. ٦٢-٦٣
- د. محمود صادق بازرعه، إدارة التسويق، الطبعة الثامنة، القاهرة، دار النهضة العربية،الجزءالاول، ١٩٨٩.
- د. محمد محمد إبراهيم، د.، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠م.
- د. محمد شوقي أحمد شوقي وآخرون، التسويق: السوق والوظائف ،المستهلك، الزقازيق، مكتبة المدينة، ١٩٩٨. ٢٣-٢٥،٢٤-٢٦
- د. صديق محمد عفيفي، المفهوم الحديث للتسويق النظرية والتطبيق ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣م.

٢- المراجع الأجنبية:

- David L. Kuytz & Loois E. Boone, Marketing, 3rd ed: Ny: The Darfden Press, Inc, 1987.
- Darling J.R. "The Marketing concept as a phiolosophy of management selected developing contries of Africa". Sothern marketing Association 1977.86-89
- Eugene Salder ـ Smith et al. Relationship marketing. Journal of marketing management. Vol. 19. No. 1-2. 2003.
- George. W., R & H. C. Barksdok "Marketing Activites in the senice industries". Jornal of Marketing October. 1974.,65-69
- Luisl. Avarezet. The vole of marketing management. Vo. No 12. 2003.
- Ma.A. Baker et al, Promotion of the Marketing concepting yorkshire, Hndustry, University of BardFord, 1967.
- Martin Evans, Clive Nanarrow, Alantapp & merintone. "Furture marketess: Furture curriculum: Future shock". Journal of marketing management July 01. 2002.

Marcwasckau. "Orientation online - marketing" 2001. http://130.195.95.71:808
- Michael Challaghen & Robin. Shaw. "Relationship orientation tawards an Antecedent model of trust in marketing relationship" 2001.

http://www.orientation.delonlinemarketing/grundlagen/kanzeptelo.html.5k
- Mats Nilgon & Susanne Heriz. The Burden of key costomer relationship. Jornal of marketing management. Vol. 2,

of marketing management. Vol. 3. No. 2, 2002.,200-205

- Victor P. Boell, marketing management: (Astrategic planning approachc N.Y: Mc Graw- Hill book can any Inc. 1984.
- When C park, Greland Zaltman, marketing CN.Y: Rienchari & Winston, inc. 1987.
- Yaas, U. Adoption of Marketing orientation in saedia Arabic, Proceeding of the forth gulf marketing comference Gluf markeing Association Bahrain. 1992.71-88

No. 2.2003.,270-280

- Neidell, L., Stratigic marketing management, Penn well Book, Tulsa, 1983.
- Neresh K. Malbotra. Marketing Reserch an applied orientation with spss. Prenticee hallcollegdir, 4th ed, 2003.
- Philip Katlr, Marketing management: Analaysis Planing and control. (4th ed. Englewood cliffs N.J, Prentice Hall ine) 1980.
- Tom otoole & Bill Donaldson. "The Strategy to Implementation cycle of relation ship marketing planning". Journal

مدى تبني مدراء التسويق في الفنادق الأردنية لتجزئة السوق

د. محمد سليم الشورة
استاذ مساعد

د. أحمد محمود الزامل
استاذ مشارك

الأردن / جامعة عمان الأهلية/ قسم التسويق

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام مدراء التسويق في فنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن بتجزئة السوق كمدخل من مداخل التسويق الحديث، تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق ذات الخمس والأربع نجوم في الأردن،وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع حيث جمعت البيانات بواسطة استبانة أعدت لأغراض الدراسة وتم توزيعها على جميع مدراء التسويق، وتم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،واختبرت الفرضيات من خلال اختبارات (T و F) ، وأشارت النتائج أن عدد سنوات الخبرة للمدراء يؤثر على مدى اهتمامهم بالفوائد التي تحققها تجزئة السوق وأن الاهتمام بالمعلومات التسويقية لعملية تجزئة السوق من قبل المدراء يتباين وفقاً لمستوى ودرجة تصنيف الفندق ، وكان من أهم التوصيات ، توظيف ذوي الكفاءات والتخصصات والخبرة في مجال التسويق كونهم الأكثر فهما وإدراكا لأهمية تجزئة السوق.

Abstract

This study aims at analyzing the perceptions of the marketing managers of Jordanian hotels towards the market segmentations strategies. An empirical research was conducted by using a survey instrument and the data was analyzed by several statistical methods. However, the study has arrived at several conclusions, which are mainly as follows:

- The experience years of marketing managers affects on his perceptions and orientations to apply the market segmentation strategies.
- The importance of marketing information about the segmentation strategies and it benefits is depending on the hotel classification.

Based on the study finding, the recommendations were suggested.

المقدمة:

تجزئة السوق عدّ من المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها الدراسات التسويقية وذلك لشمولية الموضوع حيث تتجمع فيها جملة من المتغيرات على شتى صورها ، فإذا كان التسويق أساساً ينصب على المستهلك والوصول إليه وتنفيذ طلباته ، فان تجزئة السوق يعدّ منفذاً إيجابياً لتحقيق هذا الهدف المهم.

ولم يعد استخدام تجزئة السوق أمرا تكميليا بل أساسيا نتيجة لثبوت حقيقة عدم تجانس الحاجات في الأسواق كما انه لم يعد بمقدور المنظمات خدمة كل السوق بسبب محدودية الموارد،إضافة إلى أنه يعطي مزايا التخصص في شرائح سوقية معينة ثم تعظيم الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة .

لقد ازدادت أهمية التوجه التسويقي من خلال تجزئة السوق نظرا لثبوت حقيقية تزايد مستوى الأداء للمنظمات الناتج عن تطبيقات التسويق ، فالمنظمات الحديثة تبدأ أولا بالفهم والإدراك للأبعاد التسويقية من خلال منهج منظم مبني على أسس علمية يساهم في الاستفادة من المعلومات التسويقية المتراكمة المتجمعة بفعل بحوث التسويق والتجارب التسويقية السابقة. (Cox&Zimet, 2006)(Panayides, 2004).

وتطبيقا لفلسفة تجزئة السوق لجعلها قابلة للاستخدام في مجال الخدمات الفندقية فقد جاءت هذه الدراسة

كمحاولة لسد بعض النقص في الدراسات العربية في هذا المجال ،انطلاقا من ذلك فان أهداف الدراسة كانت على النحو التالي :

١. تحديد طبيعة اهتمام مدراء التسويق (المبيعات) في الفنادق الأردنية بالمعلومات اللازمة لتطبيق تجزئة السوق.

٢. تحديد طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق بفوائد تجزئة السوق في بناء استراتيجيات التسويق والتعامل مع سوق الخدمات الفندقية الأردنية.

٣. معرفة مدى التباين في (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق، وفوائدها، وتطبيق المدراء لتجزئة السوق) تبعا للفئة العمرية والخبرة والتعليم .

٤. معرفة مدى التباين في (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق، وفوائدها، وتطبيق المدراء لتجزئة السوق) تبعا لفئة الفندق.(خمسة وأربعة نجوم) .

أهمية الدراسة : يبدو واضحا أن استخدام تجزئة السوق في مجال الخدمات يعد هاما كون أن المنتج الخدمي غير ملموس مما يجعل من التسويق أكثر ضرورة في سبيل نقل خصائص الخدمات إلى المشتريين الذي يفترض إدراكها من قبلهم على نحو ايجابي ،من هنا فان الدراسة الحالية تنعكس أهميتها من الجوانب الآتية :

١. أن موضوع تجزئة السوق يعد من الدراسات الجوهرية التي تستطيع من خلالها المنظمات الخدمية أن تفهم خصائص الأسواق والشرائح السوقية.

٢. فهم شرائح السوق فهما عميقا يمكن المنظمات الخدمية من توجيه الجهود التسويقية بالاتجاهات التي تحقق دعم علاقات أفضل مع العملاء.

٣. تستطيع المنظمات الخدمية الفندقية من خلال تجزئة السوق معرفة أفضل الطرق التي تبنى بها منظومة المزيج التسويقي لحدمة السوق بكفاءة .

مشكلة الدراسة: يعتبر قطاع الفندقة من القطاعات الواسعة في الاردن حيث تطورت في السنوات الاخيرة تطورا ملحوظا ، فهي توظف من الاردنيين(١٠٨٠٠)عامل وعاملة في مختلف الوظائف وبلغ عدد الفنادق من مختلف التصنيفات ٤٧٢ فندقا وشقه ونزل موزعه على مختلف محافظات ومناطق السياحة في الاردن فيها ٢١٠٠١ غرفة و٤٠٤٢٧ سرير، والاردن البلد الذي يصل فيه عدد السياح سنويا حوالي مليون سائح ممن يبيتون على الاقل ليلة واحدة حسب احصائية ٢٠٠٥حققوا دخلا وصل الى ٤٢٠ مليوناً بمعدل إقامة كان ٤ ، ٥ ليلة للسائح وقد بلغت نسبة الاشغال للفنادق المصنفة وغير المصنفة ٤٢،٥% في عام ٢٠٠٥ بتغير ايجابي مقداره ٣٢،٢% مقارنة بالسنتين السابقتين . (مديرية الاحصاء والمعلومات ، وزارة السياحة الاردنية ٢٠٠٥).

وتمثل العائدات السياحية حوالي ١١% من الناتج المحلي الاجمالي وما يقارب ٤٤% من صادرات السلع والخدمات تمثل تجارة الفنادق والمطاعم منها ٥،٥% من الناتج المحلي الاجمالي ، اما مايخص اعداد الفنادق فقد بلغت الفنادق ذات الخمسة نجوم ٢١ فندقا والاربعة نجوم ٢٣ فندقا والثلاثة نجوم ٤٢فندقا والنجمتان ٤٧ فندقا والنجمة الواحدة٦٥ فندقا، حيث تمثل ٤٢% من مجموع منشآت الاقامة الكلية في الاردن ،اذ توظف الفنادق ذات الخمس النجوم (٥٥٩٦) اما الاربعة نجوم فتوظف ٢٢٨٨ عاملا من الارنيين وغير الاردنيين. (مديرية الاحصاء والمعلومات ، وزارة السياحة الاردنية ٢٠٠٥).

وتعتبر الفنادق من المنظمات الخدمية التي نقدم منتجات غير ملموسة تحتاج إلى جهود تسويقية غير تقليدية وهذا يتطلب ضرورة استخدام تجزئة السوق حيث تشكل معرفة السوق وسلوك المستهلكين المرحلة الأولى لصياغة إستراتيجية التسويق، بحيث تتمكن المنظمة من بناء منظومة تسويقية خاصة بكل شريحة

سوقية . David) (Dickson& James 1987) Wendell,) (Kumar & Ronal 1989) (1994 1995) بناءً على ذلك فان المشكل الأساسي لهذه الدراسة يعبر عنه بالأسئلة التالية:

١) ما طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق ؟

٢) ما هي طبيعة فوائد تطبيق تجزئة السوق من وجهة نظر مدراء التسويق؟

٣) ما هي طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بتطبيق تجزئة السوق ؟

٤) هل يختلف اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية المبحوثة بنوع المعلومات اللازمة لتطبيق تجزئة السوق تبعا لاختلاف الفئة العمرية والخبرة والتعليم؟

٥) هل يختلف اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بفوائد تطبيق تجزئة السوق تبعا لاختلاف الفئة العمرية والخبرة والمستوى التعليمي ؟

٦) هل تختلف طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بتطبيق تجزئة السوق تبعا لاختلاف الفئة العمرية والخبرة والتعليم ؟

٧) هل تختلف طبيعة (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق، والاهتمام بفوائدها، وطبيعة تطبيق تجزئة السوق) من قبل مدراء التسويق تبعا لاختلاف فئة الفندق خمسة / أربعة نجوم .

المراجعة النظرية للدراسة

إن اعتماد مفهوم التجزئة يعدّ النواة الفاعلة التي تسهم في رفع مستوى الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، ولعل صورة تجزئة السوق قد تباينت بشكل واضح ، وهي دلالة على شمولية المفهوم، وأهميته ، فهو يعني التعامل مع الأسواق الفرعية حسب خصوصيتها وتوجيه الجهود التسويقية لإشباع الحاجات والرغبات (Rosenberger,1998) ، وهو أيضا تصميم أو تعديل الجهود التسويقية لتوافق متطلبات الشريحة السوقية المخدومة ، (Kotler &Keller2006). فتقسيم السوق يساعد المنظمة على توجيه جهودها التسويقية بشكل أفضل نحو الأهداف السوقية(Schoell&Cuiltinan,1992).

وقد جاء مفهوم تجزئة السوق بأبعاد مختلفة:

هناك من عدّ تقسيم السوق بوصفه مدخلاً استراتيجياً ،وهناك تعريفات انصبت على المستهلك وما يتعلق بحاجاته ورغباته ،وهناك من اعتبره موقف تنافسي،وهناك من حدد مفهومه وفقاً لاعتبارات تتعلق بالمزيج التسويقي.

لهذه المبررات وغيرها يلاحظ أن من المنظمات من تفضل النظر إلى السوق بوصفه وحدة واحدة مما يسهل التعامل معها ويخفض خطورة الدخول إليها ، إلاّ أن البحوث والدراساث التسويقية أثبتت أن المستهلكين يتفاوتون في خصوصياتهم وحاجاتهم ، وإن النظرة إلى السوق على أنها متفاوتة هو المدخل الصحيح لتكوين إستراتيجية التسويق التي تتطلب مخاطبة كل فئة سوقية من خلال مزيج تسويقي يناسبها .

إن عملية الإدراك الواعية لحقيقة استخدام تطبيقات تجزئة السوق تعني :

١. الوعي لحقيقة أن التسويق مفتاح جميع ناجحات المنظمة وجوهرها.

٢. تمثل المعلومات التسويقية قاعدة لأية قرارات تخص الأسواق والمنتجات والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التسويقية .

٣. مشاركة الإدارات المختلفة في بناء النموذج التسويقي والمعلوماتي بهدف بناء منظومة العلاقة مع العملاء.

ويعد تقسيم السوق إحدى مداخل التسويق الحديث، حيث ترتكز معظم النشاطات التسويقية عليها، فهي أداة تخطيطية يمكن من خلالها فهم المتغيرات البيئية المختلفة ثم التعامل مع الموارد المتاحة لبناء عناصر المزيج

التسويقي المناسب لكل هدف سوقي. (Kotler&Keller: 2006; Zeithaml & Bitner 1996)

أن المنظمات الخدمية ماعادت قادرة على تجاهل العمل بفلسفة تقسيم السوق فهي مضطرة لذلك بفعل عوامل المنافسة وتنوع المنتجات وتغير حاجات المستهلكين بفعل المؤثرات المختلفة ، بمعنى إن حالة عدم التأكد البيئي وكثرة وتداخل متغيراتها فرضت على المنظمات التعامل مع تقسيم السوق بأوسع صوره. (Meer,122,2006 Yankelovich&)

إن تقسيم السوق يستند إلى حقيقة مستقرة نسبيا هي إن حاجات الناس وخصائص الأسواق هي في طبيعتها متفاوتة وغير متجانسة ، مما يعني إن المنظمات الخدمية الناجحة هي التي تدرك هذه الحقيقة وتتعامل معها وفقا لمنهج علمي أساسه نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق ذلك أن تقسيم السوق يحتاج إلى كم ونوع كبير من المعلومات التي تخص الإبعاد التسويقية الداخلية والخارجية (Kotler & Athers1996) وعلى الرغم من ذلك فان بعض المنظمات التقليدية ما زالت تعتقد أن السوق متجانسة وان تقسيم السوق رفاهية مكلفة لاضرورة لها مو هنا نقول إن تكلفة تقسيم السوق عالية على المدى القصير وتحتاج إلى جهود ومهارات غير تقليدية وهي بنفس الوقت تحقق انجازات تسويقية واسعة على المدى البعيد تكون سببا في تحقيق إيرادات متزايدة بفعل تراكم المعرفة للمنظمة حول الأسواق المستهدفة.(Laiderman,2005).(Doyle & Saunders 1985)

إن اهتمام المنظمات الخدمية بتجزئة السوق يتيح معلومات عن خصائص الأسواق منها:

١-توجيه الجهود للفرص السوقية بما يساهم في تخفيض مستوى المخاطرة وزيادة الدخل.

٢-تحديد مهام وحدات الإعمال الإستراتيجية للمساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

٣-امتلاك المنظمة للموارد المعلوماتية التي تتصف بزيادة قيمتها وأهميتها كلما زادت عمليات التفاعل معها واستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية ثم الاحتفاظ بنواتج عمليات التفاعل في سجل المعلومات التسويقي لاستخدامها في المستقبل .(Kotler ,2003.)) .(Gordon,1992) .

بناءً على ما سبق يلاحظ ما يلي :

١. إن السوق مكونة من مجموعات متشابهة فيما بينها مختلفة عن المجموعات الأخرى .

٢. ذلك الاختلاف في حاجات ورغبات الأفراد هو المدخل الأساس لعملية تجزئة السوق ، إذ لا ضرورة للتقسيم إذا افترضنا أن السوق بمجملها متجانسة .

٣. التعامل مع كل شريحة سوقية من خلال مزيج تسويقي مستقل .

٤. تعتبر تجزئة السوق مدخلاً لتحديد موقف الشركة التنافسي من خلال اختيار الشرائح السوقية الأقل منافسة .

شروط تجزئة السوق:

أي تقسيم سوقي ومهما كان شكله ، لابد أن تكون الفاعلية سمة واضحة فيه ، مما يتطلب الأمر تحديد ماهية الشروط التي لها الأثر الواضح في تحقيق ذلك وهي:

١. إمكانية القياس : Measurability مما يعني السهولة في قياس حجم السوق والقوة الشرائية فيها.

٢. الجدوى : Substantiality الدرجة التي يكون فيها تجزئة السوق ذا حجم يبرر جعله سوقاً فرعية تحقق مستواً مناسباً من الربح.

٣. فاعلية التجزئة تعتمد على توفر القدرة المادية والبشرية للوصول إلى الحالة الطموحة في خدمة المستهلكين .

٤. قدرة المشروع للوصول إلى الشريحة السوقية المستهدف بقنوات توزيع سهلة وغير مكلفة تتناسب مع طبيعة حاجات الزبائن .

٦. أن تكون حاجات المستهلكين متشابهة في الهدف السوقي الواحد مختلفة عن بقية الأهداف السوقية .

٧. قدرة المنتج على التنويع بالمنتجات لإشباع الأذواق المتعددة مع ضرورة توفر الحرية الكاملة للمستهلك للاختيار بين المنتجات

٨. أن تكون الفئة السوقية قابلة للنمو أو تتمتع بالثبات النسبي .

وهناك متغيرات يمكن الاستفادة منها في تجزئة السوق قسمت إلى أربع مجموعات رئيسة هي:

١. متغيرات ديموغرافية Demographics Variables :

العمر ، الجنس : ، القوة الشرائية ، الوظيفة ،مستوى التعليم.

٢. متغيرات جغرافية Geographic Segmentation Variables :

تعلم رجال التسويق عبر الزمن أن المنتجات المقبولة عند مستهلكين في بقعة معينة قد لا تكون كذلك في بقعة أخرى لان حاجات الناس تختلف حسب مكان السكن .

٣- الطبقة الاجتماعية : نستطيع تحديدها من خلال الدخل ، والوظيفة ، أو غيرها ، حيث أن حاجات كل طبقة اجتماعية تختلف عن الأخرى فيكون من المناسب تقسيم السوق وفقاً لهذا المتغير الذي يتناسب مع كثير من المنتجات .

٤- الشخصية : Personality فالشخصية تؤثر في طبيعة سلوك المستهلك الشرائي ، فقد يكون من النوع الطموح، الاجتماعي ، اوالمستقل .(Kotler & Armstrong, 1994)

الدراسات السابقة: من الدراسات التي تعرضت لتجزئة السوق ما يلي:

١. دراسة (Doyle and Sunders,1985)حيث بينت أن النجاح في مواجهة المنافسين وتحقيق النمو والإرباح المتزايدة يتطلب توفير مهارات تسويقية بمستوى أداء عال لدى الشريحة السوقية المخدومة، من خلال استخدام تجزئة السوق .

٢. أظهرت نتائج دراسة(Dale,1986) ستة شرائح في سوق ولاية ميتشيغان الامريكية تختلف في طبيعة إدراكها للخدمات السياحية تبعاً لعوامل كثيرة منها : الخصائص النفسية ، والثقافية التي تؤثر في طبيعة المعتقدات والقيم التي تستند منها معايير اختيار الخدمة وشرائحها.

٣. وهدفت دراسة (Bennion , 87) إلى تحديد التقسيمات السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الاولية ثم تحديد المنافع والخصائص المفضلة لكل سوق لتكون الاساس الذي تبنى عليه المكانة الذهنية المرغوبة ، وكان من اهم نتائج الدراسة ظهور خمسة تقسيمات سوقية في سوق الصناعات الاولية .

٤. اما دراسة (Allan,1988) فقد هدفت إلى تحديد المعايير التي يشتري على أساسها المستهلكون السلع والخدمات حيث تبين ان عملية تقديم المنتجات للشرائح السوقية تختلف حسب طبيعة المعيار الذي يشتري على أساسه المستهلك ، والذي يمثل التفضيلات التي يرغبها فمثلاً قد تُطرح المنتجات على أساس حساسية السعر أو الجودة العالية.

٥. وبينت دراسة (Myung , 1990) إن تقسيم السوق ليس إستراتيجية لغرض معرفة الحاجات والرغبات بل أنها تتجاوز ذلك لتصبح صياغة إستراتيجية التسويق مركزة في جوهرها على تطوير المكانة الذهنية بوصفها مفهوما استراتيجياً ذا منافع ومزايا لايمكن تلمس نتائجها إلا على المدى البعيد ، وأظهرت الدراسة ستة تقسيمات سوقية يمكن التعامل معها.

٦. حاولت دراسة (Mazanec , 1994) معرفة ما هي التفضيلات التي تعد معايير يعتمدها المستفيدون من الخدمات الفندقية لاتخاذ قرارات الشراء المختلفة ، إذ تبين إن تلك المعايير تحتاج إلى بحث ودراسة للشرائح السوقية المخدومة وتبين كذلك إن لكل تقسيم سوقي معايير مختلفة يستند إليها عند المفاضلة بين الخدمات المطروحة.

٧. وبين (Ronald , 1997) ان إستراتيجية تجزئة السوق واحدة من الاستراتيجيات الأساسية

للتسويق والتي يمكن من خلالها تحديد طبيعة العلامة التجارية وخصائصها ثم بناء مكانة المنتج في السوق وفق الخصائص المفضلة التي تحقق الإشباع المطلوب في الشرائح المخدومة .

٨. أما دراسة (إدريس ، ١٩٩٩) فقد وجد ان زيادة استخدام بطاقات الائتمان المقدمة من جانب البنوك التجارية لعملائها يتطلب ضرورة قيام هذه البنوك بالدراسات التسويقية اللازمة لتوفير المعلومات الكافية والدقيقة عن الشرائح السوقية ،كذلك بين بان المعلومات السوقية تمثل الملاحظات الأساسية، للسياسات والبرامج اللازمة لتجزئة السوق الفعال لخدمة بطاقات الائتمان حيث تساهم في تحديد القطاعات المختلفة لسوق هذه الخدمة.

٩. وهدفت دراسة (الشورة ، ٢٠٠١) الى التعرف على الجوانب التي يفضلها السياح في الخدمات السياحية، لرسم الأبعاد المستقبلية والتي من خلالها بناء مكانة الذهنية المطلوبة لكل شريحة سوقية، وبين كذلك بأن هناك خمس تقسيمات سوقية في سوق السياحة الاردني.

١٠. اخيرا دراسة (الضمور، والعبادي ،٢٠٠٣) فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط الحياتية لفئة كبار السن ومعرفة مدى إمكانية تصنيفهم تبعا للعوامل الديمغرافية والأنماط الحياتية ، وكان من أهم نتائج الدراسة إمكانية تجزئة سوق كبار السن تبعا للأنماط الحياتية والعمر كذلك عدم وجود اختلاف في الأنشطة بين أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية وعزى الباحثان ذلك إلى محدودية البدائل المتاحة أمام كبار السن في الأردن.

فرضيات الدراسة : تتعلق فرضيات الدراسة بثلاث أبعاد أساسية هي:

١) طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية المبحوثة بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق التي تشير إلى المعلومات الضرورية لتقسيم السوق الكلية إلى أسواق فرعية وفقا لمتغيرات معينة تقدرها المنظمة (متغيرات ديمغرافية ، سلوكية أو غيرها) ذات خصائص متشابهة على مستوى السوق الواحدة مختلفة عن الأسواق الأخرى ثم توجيه عناصر المزيج التسويق لكل سوق.

٢) طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بفوائد تجزئة السوق التي منها (التخصص في شرائح سوقية معينة ، تنويع الاستثمارات وتقليل المخاطر ، تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق المخدومة ، الابتعاد عن الأسواق ذات التنافسية المعقدة) .

٣) طبيعة اهتمام مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بتجزئة تقسيم السوق وهي مجموعة القناعات التي يحملها المدراء وتكون قد تراكمت بفعل الخبرة والتجارب السابقة حيث تصبح المرجعية التي يستخدمها في الحكم على الأشياء. (Kotler and Keller: 2006; Lovelock&Wirtz: 2004) .

وفقا لذلك تكون الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بالبحث عن المعلومات التسويقية التي تساعدهم في فهم تجزئة السوق .

الفرضية الثانية: لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بفوائد استخدام تجزئة السوق.

الفرضية الثالثة : لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بتطبيق تجزئة السوق.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائيا لخصائص الشخصية للمدراء (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) على أبعاد الدراسة (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لفهم تجزئة السوق ، واهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق،وطبيعة تطبيق تجزئة السوق) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائيا لتصنيف الفندق (خمسة/أو أربعة نجوم) على أبعاد الدراسة (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لفهم

تجزئة السوق ، واهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق،وطبيعة تطبيق تجزئة السوق) عند مستوى دلالة . ($\alpha \leq 0,05$)

أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على استبانه تكونت من قسمين:

الأول: يشمل بيانات عامة عن مدراء التسويق وهي: العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ،اما الثاني فيشمل (١٥) فقرة تتضمن الإبعاد التالية:

١- طبيعة اهتمام مدراء التسويق فـئ الفنادق الأردنية بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق لفنادق فئة أربعة وخمسة نجوم في الأردن.

٢- طبيعة اهتمام مدراء تسويق بفوائد تقسيم السوق المتمثلة ب(التخصص في شرائح سوقية معينة ، تنويع الاستثمارات وتقليل المخاطر ، تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق المخدومة ، الابتعاد عن الأسواق ذات التنافسية المعقدة)

٣- طبيعة تطبيق تجزئة السوق .

وقد درج المقياس المصاحب لفقرات الاستبانة وفقاً لأسلوب ليكرت (Likret) إذ كان على المجيب أن يحدد درجة موافقته على كل فقرة وفقاً للتدرج ذي الخمسة أبعاد، وأعطى لكل بعد وزناً على النحو التالي: موافق بشدة (٥) درجات/موافق (٤) درجات /محايد (٣) درجات/ غير موافق(٢) درجتان/ غير موافق بشدة (١) درجة واحدة

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق ذات الخمسة والأربعة نجوم في الأردن والبالغ عددها (٢١) فندق خمسة نجوم و(٢٣) فندق أربعة نجوم.(وزارة السياحة والآثار، قسم الإحصاء، ٢٠٠٥).

حيث تم استخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث وزعت الاستبانه على جميع مدراء التسويق أو من يقومون مقامهم في تلك الفنادق وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (٤٤) استبانه تم استعادة (٤١) منها هي التي خضعت للتحليل في الدراسة.

الجدول(١) الخصائص الديمغرافية لإفراد الدراسة

الخصائص-الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
٢٠-٢٩	٨	%١٩،٥
٣٠-٤٠ سنة	١٣	% ٣١،٨
٤١-٥١ سنة	١١	%٢٦،٨
٥٢ سنه فأكثر	٩	%٢١,٩
المجموع	٤١	%١٠٠
المؤهل العلمي		
دبلوم	٧	%١٤,٦
بكالوريوس	٣٥	%٨٥,٤
المجموع	٤١	%١٠٠
الخبرة العملية		
١-٥ سنوات	١١	%٢٦,٨
٦-١٠ سنوات	١٠	%٢٤,٤
١١ -١٥ سنه	١٠	%٢٤,٤
١٥سنة فاكثر	١٠	%٢٤,٤
المجموع	٤١	%١٠٠

صدق الأداة وثباتها: وتعني إن مقياس الدراسة يمكن إن يقيس الإبعاد المطلوبة فيما لو تم استخدامه في دراسة أخرى لها معطيات مشابهة، وتم استخدام عدة اختبارات للتأكد من ذلك وهي:

١. الصدق الظاهري Face Validity وهو التأكد من إن عبارات الاستمارة يمكن أن تعبر عن هدفها وتوفر البيانات المطلوبة بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء وكذلك توزيعها على عينة مبدئية Pilot Study من مجتمع الدراسة بهدف قياس مستوى وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها .

٢. صدق المحتوى Content Validity : وهو درجة تعبير فقرات الاستبانة عن أبعاد الدراسة حيث التركيز على تمثيل أبعاد الدراسة بدقة من خلال الأسئلة القابلة للقياس .

اختبار صدق المقياس وثباته :

تم اختبار صدق المقياس من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وتم تعديها بناءا على اقتراحاتهم ،أما ثبات أداة القياس فقد تم اختباره عن طريق معامل (كرونباخ – ألفا) (Alpha .Cronbach) (Adillón & Fransi, 2003 ; Grandona & Pearson, 2004; Iwaarden et al., 2004; Parasuraman et al., 1991) وقد بينت النتائج أن قيمة معامل الثبات الكلي كان (0.82)، كما تم استخراج قيم ألفا لمتغيرات الدراسة إذ بلغت أعلى من النسبة المقبولة (60%)و هي نسبة ثبات عالية. (Amir and Sonderpandian,2002).

الجدول (٢) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لأبعاد وعبارات أداة الدراسة

أبعاد الدراسة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهتمام بالمعلومات اللازمة لتجزئة السوق	يستخدم الفندق البحوث اللازمة لغايات تجزئة السوق.	٣،٥	٠،٤٨
	لدى الفندق معلومات حول الأسواق التي يتعامل معها.	٣،٦	٠،٦٥
	يستخدم الفندق نظم المعلومات التسويقية لتطبيق التجزئة.	٣،٩	٠،٩
المتوسط /البعد الأول		٣,٦٦	
اهتمام المدراء بعوائد تجزئة السوق	تساهم تجزئة السوق في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.	٣,٩	١,١
	تساهم تجزئة السوق في تقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق .	٤,٢	٠,٤
	تسهل عملية تجزئة السوق تسعير الخدمات المقدمة	٣,٨	٠,٦
	تسهل عملية تجزئة السوق الاتصال مع العملاء.	٢،٢	٠,٩
	تسهل عملية تجزئة السوق إجراء البحوث التسويقية	٣,٤٧	٠,٦
	تسهل عملية التجزئة بناء نظم المعلومات التسويقية	٣,٨٨	٠,٣٤
	تسهل عملية التجزئة تقديم برامج الترويج المناسبة	٣,٢	٠,٨
	المتوسط / البعد الثاني	٣,٥	
طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق.	يلاحظ اختلاف الحاجات والرغبات مما يجعل تجزئة السوق أكثر ضرورة.	٣,٩٥	٠,٩٥
	نقص الموارد عائق يقف أمام تجزئة السوق .	٤,١	٠,٧٥
	زيادة المنافسة تدفع نحو الاهتمام بتطبيق تجزئة السوق	٣,٧٨	٠,٦٦
	تقدم الخدمات حسب طبيعة الشرائح السوقية.	٣,٤٤	٠,٨٦
	تختلف عناصر المزيج التسويقي باختلاف الأسواق.	٣,٩	٠,٤٤
	المتوسط/ البعد الثالث	٣,٨	

الجدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد وعبارات أداة الدراسة/حسب تصنيف الفندق

أبعاد الدراسة	العبارة	الفنادق/خمس نجوم		الفنادق/أربع نجوم	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحرا ف لمعياري
البعد الاول: الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق	يستخدم الفندق بحوث التسويق والدراسات في تجزئة السوق.	٣،٥	٠،٤	٣,٤	٠,٤٧
	لدى الفندق معلومات وبيانات حول الأسواق التي يتعامل معها.	٣،٦	٠،٦٥	٣,٥	٠,٦٤
	يستخدم الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق.	٣،٩	٠،٩	٣,٨	٠,٨
المتوسط العام لعبارات البعد الأول		٣,٦٦		٣,٥٧	
البعد الثاني: طبيعة اهتمام المدراء بفوائد تجزئة السوق	تساهم تجزئة السوق في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.	٣,٩	١,١	٣,٨	١,٠
	تساهم تجزئة السوق في تقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق .	٤,٢	٠,٤	٤,١	٠,٣
	تسهل عملية تجزئة السوق تسعير الخدمات المقدمة.	٣,٨	٠,٦	٣,٧	٠,٥
	تسهل عملية تجزئة السوق الاتصال والتواصل مع العملاء.	٢،٢	٠,٩	٢	٠,٨
	تسهل عملية تقسيم السوق إجراء البحوث التسويقية	٣,٤٧	٠,٦	٣,٤	٠,٥
	تسهل عملية تقسيم السوق بناء نظم المعلومات التسويقية .	٣,٨٨	٠,٣٤	٣,٨	٠,٣٣
	تسهل عملية تقسيم السوق تقديم برامج الترويج المناسبة.	٣,٢	٠,٨	٣,١	٠,٨١
	المتوسط العام لعبارات البعد الثاني	٣,٥		٣,٤	
البع الثالث: طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق.	يلاحظ اختلاف الحاجات والرغبات مما يجعل الاتجاه نحو تطبيق تجزئة السوق أكثر ضرورة.	٣,٩٥	٠,٩٥	٣,٩	٠,٩٤
	نحاول التغلب على مشكلة نقص الموارد كعائق يقف أمام تطبيق تجزئة السوق .	٤,١	٠,٧٥	٤,٠	٠,٧٤
	زيادة المنافسة تساهم في زيادة تطبيق تجزئة السوق	٣,٧٨	٠,٦٦	٣,٧	٠,٦٥
	تقدم خدمات مختلفة حسب طبيعة الشرائح السوقية المخدومة .	٣,٤٤	٠,٨٦	٣,٤	٠,٨٥
	تختلف عناصر المزيج التسويقي باختلاف الأسواق.	٣,٩	٠,٤٤	٣,٨	٠,٤٣
	المتوسط العام لعبارات البعد الثالث	٣,٨		٣,٧٦	

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بالبحث عن المعلومات التسويقية التي تساعدهم في فهم تجزئة السوق .

اختبرت هذه الفرضية من خلال متوسط إجابات مدراء التسويق على العبارات الثلاث المتعلقة بالبعد الأول الجدول(٢)، ولبيان مدى سعي المدراء إلى امتلاك معلومات تسويقية حول استخدام تجزئة السوق فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث حيث بلغ ٣,٦٦ وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس نلاحظ إنه أعلى من درجة الحياد (٣) وهذا يعني أن المدراء يهتمون بالمعلومات والبيانات التسويقية اللازمة لفهم وتطبيق تجزئة السوق ويدركون ضرورتها لإنجاح الاستراتيجيات التسويقية ،وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنتيجة المشار إليها أعلاه تم استخدام اختبارTعند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) الجدول (٤) حيث تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغت ٠،٠٠٤،وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول منطق الفرضية البديلة التي تؤكد على أن مدراء التسويق في الفنادق المبحوثة يسعون إلى الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة عن كيفية استخدام وتطبيق إستراتيجية تقسيم السوق التي تم التعبير عنها بالعبارات التالية: (استخدام الفندق بحوث التسويق والدراسات في تجزئة السوق،ومدى امتلاك الفندق معلومات حول الأسواق التي يتعامل معها ومدى استخدام الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق) .

الجدول (٤) نتائج اختبار T للفرضية الأولى

T المحسوبة	T المعيارية	النتيجة
٣،٣٣	٠،٠٠٤	رفض الفرضية العدمية حيث الاهتمام ايجابي نحو عبارات البعد الاول

الفرضية الثانية : لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بفوائد استخدام تجزئة السوق

اختبرت هذه الفرضية من خلال متوسط إجابات مدراء التسويق على العبارات السبع المتعلقة بالبعد الثاني الجدول (٢)، ولبيان مدى اهتمام المدراء بفوائد استخدامات تجزئة السوق فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للعبارات السبع حيث بلغ (٣,٥) وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة نلاحظ إنه أعلى من درجة الحياد (٣) وهذا يعني أن عينة الدراسة تدرك منافع وفوائد تطبيق تجزئة السوق ، وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنتيجة المشار إليها أعلاه تم استخدام اختبار T عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0,05$) الجدول (٥) حيث تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغت ٠،٠٠٣ وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول منطق الفرضية البديلة التي تؤكد على أن مدراء التسويق يهتمون بفوائد تطبيق تجزئة السوق التي تشمل العبارات التالية: (مساهمة تجزئة السوق في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق إضافة إلى أن تجزئة السوق تسهل عملية التسعير والاتصال والتواصل مع العملاء وتسهل كذلك أجراء البحوث التسويقية وبناء المعلومات التسويقي وتقديم برامج الترويج المناسبة للأسواق).

الجدول (٥)نتائج اختبار T للفرضية الثانية

T المحسوبة	T المعيارية	النتيجة .
١،٧٨٦	٠،٠٠٣	رفض الفرضية العدمية حيث الاهتمام ايجابي نحو عبارات البعد االثاني

الفرضية الثالثة : لا يهتم مدراء التسويق في الفنادق الأردنية بتطبيق تجزئة السوق .

اختبرت هذه الفرضية من خلال متوسط إجابات مدراء التسويق على العبارات الخمس المتعلقة بالبعد الثالث الجدول(٢) ، ولبيان طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق فقد تم حساب المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات حيث بلغ ٣,٨ وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة نلاحظ إنه أعلى من درجة الحياد (٣) وهذا يعني أن عينة الدراسة ذات اهتمام بتطبيق تجزئة السوق ، وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنتيجة المشار إليها أعلاه تم استخدام اختبارTعند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \le 0,05$) الجدول (٦) حيث يبين أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغت ٠،٠٠٣ وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول منطق الفرضية البديلة التي تؤكد على أن مدراء التسويق في الفنادق لهم اهتمام بتطبيق تجزئة السوق التي عبر عنها بالعبارات التالية: (فهم مدراء التسويق لأهمية اختلاف حاجات ورغبات العملاء مما يعني ضرورة الاتجاه نحو تجزئة السوق كما أنهم يحاولون توفير كافة الموارد اللازمة للتطبيق حتى لاتكون عائقا لتحقيق النتائج ، إضافة إلى أن أهمية تطبيق تجزئة السوق تزيد كلما زادت المنافسة كل ذلك إضافة إلى إن المدراء يعون ضرورة اختلاف خصائص عناصر المزيج التسويق تبعا لاختلاف الأسواق).

الجدول (٦) نتائج اختبار T للفرضية الثالثة.

T المحسوبة	Tالمعيارية	النتيجة
١،٧٨٦	٠،٠٠٣	رفض الفرضية العدمية حيث الهتمام ايجابي نحو عبارات البعد االثالث

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائيا لخصائص الشخصية للمدراء (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) على أبعاد الدراسة (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لفهم تجزئة السوق ، واهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق،وطبيعة تطبيق تجزئة السوق) عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0,05$) .

العمر مع البعد الأول: (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لفهم تجزئة السوق) استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر مع البعد الأول عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٧) قيمة F ٠,٥ ومستوى دلالتها ٠,٧٧ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية حسب الفئات العمرية التي تبين أن لمدراء التسويق أراء متقاربة فيما يتعلق بالاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق التي تم التعبير عنها بالعبارات التالية: (استخدام الفندق بحوث التسويق والدراسات في تجزئة السوق، امتلاك

الفندق معلومات حول الأسواق التي يتعامل معها ومدى استخدام الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق) .و الجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية للعبارات التي تعبر عن البعد الأول.

العمر مع البعد الثاني: (اهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر مع البعد الثاني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٧) قيمة F ١,٥ ومستوى دلالتها ٠,٩٧ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ،كما يبين الجدول(٧)المتوسطات الحسابية حسب الفئات العمرية لمدراء التسويق حيث أن لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بالاهتمام بفوائد استخدام تجزئة السوق، التي تشمل العبارات التالية: (مساهمة تجزئة السوق في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق إضافة إلى أن تجزئة السوق تسهل عملية التسعير والاتصال والتواصل مع العملاء وتسهل كذلك أجراء البحوث التسويقية وبناء المعلومات التسويقي وتقديم برامج الترويج المناسبة للأسواق المخدومة . والجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية للعبارات التي تعبر عن البعد الثاني.

العمر مع البعد الثالث: (طبيعة تطبيق تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٧) قيمة F ٢,٤ومستوى دلالتها ٠,٠٩مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول(٧)المتوسطات الحسابية للفئات العمرية لمدراء التسويق وهي متقاربة فيما يتعلق بطبيعة تطبيق تجزئة السوق ،والتي تشمل العبارات التالية: (فهم مدراء التسويق لأهمية اختلاف حاجات ورغبات العملاء مما يعني ضرورة الاتجاه نحو تجزئة السوق كما أنهم يحاولون توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق التجزئة حتى لاتكون عائقا لتحقيق نتائجها إضافة إلى أن مدراء التسويق يدركون أهمية تطبيق تجزئة السوق كلما زادت المنافسة كل ذلك إضافة إلى إن المدراء يعون ضرورة اختلاف خصائص عناصر المزيج التسويق باختلاف الأسواق. والجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية للعبارات التي تعبر عن البعد الثالث.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الدراسة وفقا للفئات العمرية

الأبعاد	٢٠-٢٩سنة		٣٠-٤٠ سنة		٤١-٥١ سنة		٥٢ سنه فأكثر		قيمةF	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
البعد الاول: الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق	٣,٩	٠,٦	٣,٥	٠,٩٢	٣,٨	١,٢	٤	٠,٩٨	٠,٥	٠,٧٧
البعد الثاني: طبيعة اهتمام المدراء بفوائد تجزئة السوق	٣,٥	٠,٦٧	٣,٤	٠,٥٥	٤	١,٤	٣,٥	٠,٨٨	١,٥	٠,٩٧

الأبعاد	٢٠-٢٩سنة		٣٠-٤٠ سنة		٤١-٥١ سنة		٥٢ سنه فأكثر		قيمةF	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
البعد الثالث: طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق	٣,٨	٠,٨٢	٣,٩	٠,٨٧	٤,١	٠,٨٩	٣,٦	٠,٧٩	٢,٤	٠,٠٩

المؤهل العلمي مع البعدالأول(الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار T للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي مع البعد الأول عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٨) قيمة T (٢,١) ومستوى الدلالة (٠,٥٥) لها مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول(٨)المتوسطات الحسابية حسب المؤهل العلمي وهي بمستويات متقاربة مما يعني أن جميع المدراء في الفنادق لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بالاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق إستراتيجية تقسيم السوق التي تم التعبير عنها بمدى استخدام الفندق بحوث التسويق والدراسات في تقسيم السوق، ومدى امتلاك الفندق معلومات حول الأسواق التي يتعامل معها ومدى استخدام الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق.

المؤهل العلمي مع البعد الثاني : (اهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبارT للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي مع البعد الثاني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٨) قيمة T ٢,٤ ومستوى دلالتها ٠,٣٤ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول(٨)المتوسطات الحسابية حسب المؤهل العلمي وهي بمستويات متقاربة مما يعني أن جميع مدراء التسويق في الفنادق لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بالاهتمام بفوائد استخدام تجزئة السوق، التي تتعلق بمساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق إضافة إلى أن تجزئة السوق تسهل عملية التسعير والاتصال والتواصل مع العملاء وتسهل كذلك أجراء البحوث التسويقية وبناء نظام المعلومات التسويقي وتقديم برامج الترويج المناسبة.

المؤهل العلمي مع البعد الثالث: (طبيعة تطبيق تجزئة السوق) .

استخدم الباحثان اختبار T للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي مع البعد الثالث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ، حيث يبين الجدول (٨) قيمة T حيث بلغت (١٠) ومستوى دلالتها (٠,١٩) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية حسب المؤهل العلمي وهي بمستويات متقاربة مما يعني أن جميع مدراء التسويق في الفنادق لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بطبيعة اتجاه المدراء نحو تطبيق إستراتيجية تقسيم السوق ، التي تتعلق بادراك مدراء التسويق لأهمية اختلاف حاجات ورغبات العملاء مما يعني ضرورة استخدام تجزئة السوق كما أنهم يحاولون توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق التجزئة حتى لا تكون عائقا لتحقيق نتائجها إضافة إلى أن مدراء التسويق يدركون أهمية تطبيق تجزئة السوق كلما زادت المنافسة كل ذلك إضافة إلى إن المدراء يعون ضرورة اختلاف خصائص عناصر المزيج التسويق باختلاف الأسواق المخدومة .

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		دبلوم		قيمةT	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسطالحسابي	الانحراف المعياري		
البعد الاول: الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتحزئة السوق	٣,٦٦	٠,٩٢	٣,٥٧	١,٢	٢,١	٠,٥٥
البعد الثاني: طبيعة اهتمام المدراء بفوائد تجزئة السوق	٣,٥	٠,٧٦	٣,٤	١,٠	٢,٤	٠,٣٤
البعد الثالث: طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق.	٣,٨	٠,٩٩	٣,٧٦	١,٤	١٠	٠,١٩

سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الأول (الاهتمام بالمعلومات التسويفية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق) .

استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الأول عند مستوى دلالة (α≤0,05)، حيث يبين الجدول (٩) قيمة F ١,٤٤ ومستوى دلالتها (٠,٨٥) مما يعني على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما يبين الجدول(٩)المتوسطات الحسابية حسب سنوات الخبرة وهي بمستويات متقاربة مما يعني أن جميع المدراء في الفنادق لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بالاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق التي تم التعبير عنها بمدى استخدام الفندق بحوث التسويق والدراسات في تجزئة السوق، ومدى امتلاك الفندق معلومات وبيانات حول الأسواق التي يتعامل معها ومدى استخدام الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق.

سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الثاني : (اهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الثاني عند مستوى دلالة(α ≤ 0,05)، حيث يبين الجدول (٩) قيمة F ٢,٣ ومستوى الدلالة٠,٠٤٤ حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية ،مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة للمدراء تؤثر في مستوى اهتمامهم بفوائد استخدام تجزئة السوق، التي تتعلق بمساهمة تجزئة السوق في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق إضافة إلى أن تجزئة السوق تسهل عملية التسعير والاتصال والتواصل مع العملاء وتسهل كذلك أجراء البحوث التسويقية وبناء نظام المعلومات التسويقي وتقديم برامج الترويج المناسبة للأسواق.

سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الثالث: (طبيعة تطبيق تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار F للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة للمدراء مع البعد الثالث عند مستوى دلالة (α≤0,05)،

حيث يبين الجدول (٩) قيمة F ٥,٧ ومستوى الدلالة ٠,٠٧ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، كما يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية حسب سنوات الخبرة للمدراء وهي بمستويات متقاربة مما يعني أن جميع مدراء التسويق في الفنادق لهم أراء متقاربة فيما يتعلق بطبيعة اتجاه المدراء نحو تطبيق تجزئة السوق ، التي تتعلق بادراك مدراء التسويق لأهمية اختلاف حاجات ورغبات العملاء مما يعني ضرورة الاتجاه نحو إستراتيجية تقسيم السوق كما أنهم يحاولون توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية حتى لا تكون عائقا لتحقيق نتائجها إضافة إلى أن مدراء التسويق يعون أهمية تطبيق تجزئة السوق كلما زادت المنافسة كل ذلك إضافة إلى إن المدراء يدركون ضرورة اختلاف خصائص عناصر المزيج التسويق باختلاف الأسواق.

الجدول (٩)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الأبعاد	١-٥ سنوات		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنوات		١٥سنة فأكثر		قيمةF	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
البعد الاول: الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق	٣,٧	٠,٧٢	٣,٩	٠,٨٤	٣,٦	١,٥	٣,٧	٠,٧٨	١,٤٤	٠,٨٥
البعد الثاني: طبيعة اهتمام المدراء بفوائد تجزئة السوق	٣,٤	٠,٦٤	٣,٨	٠,٦٥	٣,٩	١,٧	٣,٩	٠,٦٨	٢,٣	٠,٠٤٤
البعد الثالث: طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق.	٣,٥	٠,٩١	٣,٤	٠,٧٨	٣,٨	٠,٩٩	٣,٨	٠,٩٤	٥,٧	٠,٠٧

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائيا لتصنيف الفندق (خمس/أو أربع نجوم) على أبعاد الدراسة الثلاث (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لفهم تجزئة السوق ، واهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق،وطبيعة تطبيق تجزئة السوق) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية واختبار T للكشف عن مستوى الدلالة لها، ووفيما يلي تفصيل ذلك:

تصنيف الفندق مع البعد الأول:(الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق)

يلاحظ أن قيمةT بلغت (– ٣,٨) ومستوى دلالتها (٠,٠٥٤) الجدول (١٠) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتصنيف الفندق على البعد الأول مما يعني أن اختلاف تصنيف الفنادق (خمسة/ أربعة نجوم) تؤثر في طبيعة الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق إستراتيجية تقسيم السوق التي تم التعبير عنها بمدى استخدام الفندق بحوث التسويق ودراسات تقسيم السوق، ومدى امتلاك الفندق معلومات وبيانات حول الأسواق التي يتعامل معها ومدى استخدام الفندق نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق . والجدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية

لعبارات البعد الأول حسب تصنيف الفنادق (خمسة وأربعة نجوم).

تصنيف الفندق مع البعد الثاني: (اهتمام المدراء بفوائد استخدام تجزئة السوق)

يلاحظ أن قيمة T بلغت (-١,٦) ومستوى دلالتها (٠,٠٤٢) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتصنيف الفندق على البعد الثاني مما يعني أن اختلاف تصنيف الفنادق تؤثر في طبيعة اهتمامهم بفوائد ومنافع استخدام تجزئة السوق، التي تتعلق بمساهمة إستراتيجية تقسيم السوق في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة من خلال توزيع الاستثمارات في عدة أسواق ، إضافة إلى أن تجزئة السوق تسهل عملية التسعير والاتصال والتواصل مع العملاء وتسهل كذلك أجراء البحوث التسويقية وبناء نظام المعلومات التسويقي وتقديم برامج الترويج المناسبة للأسواق المخدومة والجدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني حسب تصنيف الفنادق.

تصنيف الفندق مع البعد الثالث: (طبيعة تطبيق تجزئة السوق)

استخدم الباحثان اختبار T للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصنيف الفنادق مع البعد الثالث عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,\ 05$) ، حيث يبين الجدول(١٠) قيمة T (-١,٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٤٢) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، التي تتعلق بطبيعة اتجاه المدراء نحو تطبيق تجزئة السوق التي تشمل إدراك المدراء لأهمية اختلاف حاجات ورغبات العملاء وتوفير كافة الموارد اللازمة للتطبيق، إضافة إلى زيادة أهمية هذه الإستراتيجية كلما زادت المنافسة ، كل ذلك إضافة إلى ضرورة اختلاف خصائص عناصر المزيج التسويق باختلاف الأسواق المخدومة . والجدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وفقا لتصنيف الفنادق (خمس/ أربع نجوم)

الأبعاد	الفنادق/خمسة نجوم		الفنادق/أربع نجوم		قيمةT	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
البعد الاول: الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتجزئة السوق	٣,٦٦	٠,٩٢	٣,٥٧	١,٢	- ٣,٨	٠,٠٥٤
البعد الثاني: فوائد تجزئة السوق	٣,٥	٠,٧٦	٣,٤	١,٠	-١,٦	٠,٠٤٢
البعد الثالث: طبيعة اهتمام المدراء بتطبيق تجزئة السوق.	٣,٨	٠,٩٩	٣,٧٦	١,٤	-٣,٩	٠,٠٠

الاستنتاجات:

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي :

١. عدّ مفهوم تقسيم السوق من المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت بظهور مرحلة التسويق في حقبة الخمسينات حيث انتقال الاهتمام بالأشياء والتركيز على مشكلات الإنتاج إلى الاهتمام بالمستهلك ،وبذلك تكون هذه الحقبة وما تلاها مرحلة تطبيق عملي لتجزئة السوق إذ اعتبرت هذه المدخل المناسب لتحقيق التوجه الحديث للتسويق .

٢. وفقاً للمتغيرات المعاصرة بات من الندرة خدمة السوق بوصفه مجموعاً مما يتطلب الأخذ بمدخل تجزئة السوق .

٣. نجاح الفنادق في الوصول إلى المستهلك كان

واضحاً من خلال تجزئة السوق التي عدت حلقة الوصل بين الفندق والاسواق.

٤- هناك اتجاه واضح من قبل مدراء التسويق في الفنادق المبحوثة نحو الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة حول كيفية تطبيق تجزئة السوق حيث استخدام المدراء لبحوث التسويق في تجزئة السوق والاحتفاظ بالمعلومات اللازمة في نظم المعلومات التسويقية لتسهيل تطبيق تجزئة السوق.

٥- يعلم مدراء التسويق فوائد تطبيق تجزئة السوق التي تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية وتقليل المخاطرة وتسهل عملية التسعير والتواصل مع العملاء وتقديم برامج الترويج المناسبة للأسواق.

٦- كما أنهم يطبقون تجزئة السوق حيث اختلاف حاجات ورغبات العملاء وتوفير كافة الموارد اللازمة لتطبيقها ، كما أنهم يؤمنون بأن تطبيق تجزئة السوق تزيد أهميتها كلما زادت المنافسة .

٧- أظهرت النتائج أن اختلاف الفئات العمرية والمؤهل العلمي لمدراء التسويق في الفنادق لم يكن لها أي فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الدراسة الثلاث : ١-(الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق) ٢- (الاهتمام بفوائد استخدام تجزئة السوق)` ٣-(طبيعة تطبيق المدراء لتجزئة تقسيم السوق) ويفسر ذلك بان الفنادق المبحوثة تعتمد منهجا مؤسسيا مبني على نهج تسويقي محدد من قبل المدراء الذين يستطيعون تكييف الخطط التسويقية في الأسواق التي يتعاملون معها ولكن ضمن الضوابط العامة للإستراتيجية التسويقية الكلية مما يجعل اختلاف العمر والمؤهل العلمي ذو دور محدود في التأثير على أبعاد الدراسة ، إضافة إلى أن جميع المدراء باختلاف فئاتهم العمرية ومؤهلاتهم العلمية يدركون أبعاد الدراسة بمستويات متقاربة مما يشير إلى اتفاقهم على أهميتها .

٨-أظهرت النتائج أن اختلاف سنوات الخبرة للمدراء ليس له فروق ذات دلالة إحصائية على البعد الأول لدراسة (الاهتمام بالمعلومات التسويقية اللازمة لتطبيق تجزئة السوق) والبعد الثالث لها (فهم المدراء وتطبيقهم لتجزئة السوق) في حين أن لسنوات الخبرة اثر ذو دلالة إحصائية على البعد الثاني للدراسة (فهم فوائد استخدام تجزئة السوق) مما يعني أن اختلاف خبرة المدراء تؤثر في طبيعة إدراك المنافع المترتبة على استخدام تجزئة السوق التي تعتبر ذات منافع عديدة قد يختلف المدراء حسب الخبرة التي يمتلكونها في تحديد حجم النتائج في استخدامها.

١٠- كما بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتصنيف الفندق على أبعاد الدراسة الثلاث المشار اليها سابقا ، وتفسير ذلك أن اهتمام الفنادق ومدراء التسويق فيها تختلف باختلاف مستوى تصنيف الفندق حيث انه كلما قلت درجة تصنيف الفندق قلت أهمية استخدام التجزئة وقل مستوى إدراك أهميتها ومنافعها والتي تعني أيضا تدني مستوى الاهتمام بالمنهج العلمي التسويقي من قبل الفنادق الأقل تصنيفا .

التوصيات:

بناءً على ما كان من مناقشه للنتائج وما توصلنا اليه من استنتاجات فاننا نقدم التوصيات التالية :

١-على الفنادق الاردنية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتطوير عناصرالاستراتيجيه التسويقيه وفقا لعناصر المزيج التسويقي الخدمي المكون من العناصر الاربعه المعروفة اضافة الى المحيط المادي وبيئة عمل الفندق ثم العاملين واخيرا العمليات والاجراءات .

٢-على الفنادق الاردنية الاهتمام بتوظيف ذوي الكفاءات والتخصصات والخبرة في مجال التسويق كونهم الاكثر فهما وادراكا لاهمية تطبيقات التسويق الحديث.

٣-يوصي الباحثان كذلك بان تقوم ادارات التسويق في الفنادق الاردنية بتطوير وتعزيز وتحديث نظم

المعلومات التسويقية فيها كونها احدى دعـائم تطبيـق مدخل تقسيم السوق الذي يستند بالاساس على حداثـة ونوعية المعلومة التسويقية.

المراجع

١. إدريس، ثابت، _مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنمـوذج كشـف التفاعل التلقائي_ المجلة العربية للعلوم الإدارية العـدد ٣، مجلد٦، ١٩٩٩م.

٢. الشورة، محمد، _تقسيم السوق وبناء المكانـة الذهنية للخدمات دراسة في سوق السياحة الوافدة إلـى الأردن_ مجلة مؤتة للبحـوث والدراسـات، العـدد٦، مجلد١٦، عمان،٢٠٠١م.

٣. الضمور،هاني ، العبادي، هيثم ، _تجزئة سوق كبار السن حسب الأنماط الحياتية في الأردن_ ، دراسة ميدانية تسويقية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد (١) ٢٠٠٣

٤. وزارة السياحة والآثـار، قسـم الإحصـاء، ٢٠٠٤.

5. Allan Margrath, Oct 1988 "Segmentation & Differentiation Positioning Strategies are Timeless", Marketing News, Vol. 22, Issue 22

6. Amir, D., and Sonderpandian, J., 2002, Complete Business Statistics, 5th Edition, McGrow-Hill, N.Y., U.S.A.

7. Bennion , Jr.Mark L1987., Segmentation and Positioning in a Basic Industry , industrial Marketing Management , , New York, Vol.16 , P.9-18

8. Cox, D & Zimet , 2006. understanding consumer responses to product risk information , Journal of marketing , volume (70) , number (1)

9. Dale Bonnie Davis, 1986. "Quantitative Application in Tourism Market Segmentation : Traverse City", Michigan , Michigan State University, Ph.D. Degree .P 233.

10. David Cravens W.1994., "Strategic Marketing", 4th.ed., Richard D. Irwin Inc.P(270)

11. Dickson Peter R. and James L. Ginter 1987, Market Segmentation , Product Dıfferentiation and Marketing Strategy , Journal of Marketing , Vol.51 .P(1-2)

12. Doyle , Peter & Saunders John,1985 "Market Segmentation & Positioning in Specialized Industrial Market", Journal of Marketing , Vol. 49, Spring .p233, 25-26

13. Gordon,Wyner A1992,"Segmentation Design", Marketing Research, Vol. 4, Issue 4, Dec. P38

14. Greenley Gordon E. , David Shipley , 1988 , Reading in Marketing Management , From the European Journal of Marketing , Published by McGraw-Hill Book Co. (U.K.) Limited,264-265.

15. Jaffe Lynn J, Linda Jamieson F. & Paul Berger D.1992 ·, "Impact of Comprehension Positioning & Segmentation on Advertising Response", "Journal of Advertising Research, May-June, Vol. 32, No. 3, p24-25

16. Kotler Philip , John Bowen & James Makens ., 1996., "Marketing of Hospitality & Tourism", Prentice-Hall Inc P343- 345

17. Kotler , Philip & Keller Kevin 2006 , Marketing management , Pearson Prentice Hall P240-241 , 56 .

18. Kotler , Philip and Gary Armstrong , Principles of Marketing , Prentice-Hell , Inc., U.S.A. , 1994

19. .Kumar V. and Ronal T. Rust, 1989 . Market Segmentation by Visual inspection , Journal of Advertising research , Vol. (29) ,No. (4) , August-September

20. . Laiderman, Jim, 2005 . A structured approach to B2B segmentation The journal of data base marketing & customer. management Volume(13) number (1)p 64-70

21. Lovelock Christopher& Jochen Wirtz 2004"Services Marketing", Prentice-Hall Inc., U.S.A.,P 69-72

22. Mazanec, Josef A., 1994 "Positioning Analysis with Self-Organizing Maps – An Eploratory Study on Luxury Hotels", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Dec.

23. Myung , Goong Kim, 1990 "Market segmentation : Application of Marketing Concept for Hodges Gardens, Louisiana (Out Door Recreation)", Degree of DF, Stephen F. Austin State University,

24. .Plummer Joseph T., 1974 The Concept and Application of Life Style Segmentation , Journal of Marketing , Vol.(38) , No.(1) , January.(p33)

25. .Rosenberger Wayne , 1998. "The Adoption Curve : 'Ready to Buy' Market Segment " , Direct Marketing, Vol. 60, No.10, P22

26. Ronald, Philips, Mark , J1997 "A theoretical Critique of Segmentation of Consumer Markets", University of Oregon, PH.D Degree.

27. Schoell William F. and Joseph Cuittinan ,1992 Marketing : Contemporary, Concept and Practices , Fifth Edition , Printed by Allyn and Becon,P217

28. Wendell Smith R., 1995 "Product Differentiation & Market Segmentation As Alternative Marketing Strategies", Marketing Management, Vol. 4, Issue 3, Winter.P63

29. Yankelovich&meer,February2006.rediscovering market segmentation, Harvard business review (122-125) .

30. Zeithaml Valari A. & Bitner John Marry1996 Services Marketing McGraw-Hill Co. Inc P 280

إدارة علاقات العملاء في فنادق الخمس نجوم
(من وجهة نظر الموظفين)

د. محمد طاهر نصير
أستاذ مساعد في التسويق
الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – الأردن
كلية العلوم المالية والمصرفية
قسم التسويق

ملخص :

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة مفهوم التسويق بالعلاقات من الناحية النظرية والتطبيقيه، لدى الموظفين العاملين في فنادق الخمس نجوم بالأردن .

استخدمت الدراسة نوعين من البيانات هي الاولية والثانويه ، الاولية منها تم جمعها بواسطة استبانه تم اعدادها لاغراض الدراسة ، وقد شملت العينة ثلاثة فنادق .

تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائيSPSS، وكانت النتائج الاساسية لدراسة كما يلي :

- تبين أن لدى الموظفين ادراكا لمفهوم وتطبيقات التسويق بالعلاقات في الفنادق المبحوثة
- تبين أن هناك برامج تدريبية تعطى من قبل الادارة للموظفين على تطبيقات ومفاهيم التسويق بالعلاقات وان هذه البرامج التدريبية لها أثر واضح على تطبيقات الموظفين لمفهوم التسويق بالعلاقات .
- تبين أن هناك أهمية لمشاركة الموظفين بأرائهم في التخطيط الاستراتيجي لبناء العلاقات مع العملاء .

خلصت الدراسة الى ضرورة تزويد الموظفين بمفاهيم التسويق بالعلاقات خصوصاً الذين هم على تماس مباشر ودائم مع الضيوف .

المقدمة :

أصبحت رعاية العميل محورا لاهتمام العديد من منظمات الاعمال من خلال توسيع انشطة التوجه نحو العملاء ومعرفة إحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال إيجاد علاقات وثيقة معهم ، وقد إستخدم أحد الكتاب مصطلح " الألفة الجديدة The New Intimacy " للدلالة على ان العلاقات مع العملاء حوارا مستمرا أساسه الاستماع الفعال واحترام وجهات نظر العملاء . [١]

والعملاء اليوم أكثر وعيا وادراكا من ذي قبل ، فحجم المعلومات التي يتلقونها أصبح هائلاً وعملية بناء العلاقات غدت أكثر صعوبة مما يعني ضرورة توفير معلومات دقيقة وشاملة تسهم في إعادة ترتيب الاوضاع وتعزيز الفرص المتاحه بالسوق من خلال أدوات غير تقليدية منها التسويق بالعلاقات . [٢]

إن المنظمات الخدمية ، والفندقية منها ، معنية أكثر من غيرها ببناء العلاقات وتطويرها مع العملاء ، فقد غدت الفنادق منظمات عالمية واسعة الانتشار واصبحت أكثر اعتماداً على مناهج التسويق الحديثة المرتكزة اساساً على مبدأ الضيافة Hospitality . وبناء العلاقات الودية مع الضيوف .

إن تسويق العلاقات يعتبر من المبادئ التسويقيه التي يفترض بالمنظمات الفندقية السعي نحو امتلاك مقوماتها والعمل على تطبيقها نظراً للخصوصيه التي تمتاز بها خدمات الفندقة التي هي اساساً خدمات ضيافة تتطلب نهجاً يؤدي إلى تعزيز العلاقات بين العملاء والعاملين في الفندق على إختلاف دوائرهم .

جائت هذه الدراسة لاجل التعرف على مدى وعي وادراك الموظفين لمفهوم التسويق بالعلاقات في فنادق الخمسة نجوم العاملة في الاردن ومدى إهتمام الادارة الفندقية ببرامج التدريب للموظفين لفهم وتطبيق التسويق بالعلاقات ومدى إهتمام الادارة بمشاركة الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي لبناء العلاقات مع العملاء .

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة من خلال معرفة مفهوم إدارة علاقات العملاء و مدى تطبيقه من وجهة نظر الموظفين في الفنادق ذات الخمس نجوم حيث أن إدارة علاقات العملاء من الأدوات المهمة للوصول إلى ديمومة العلاقة مع ضيوف الفندق و من هنا فان موظفي الفنادق ذات الخمس نجوم يفترض أن يدركوا أهمية تطبيق CRM خصوصا مع إزدياد المنافسة في مجال الفندقة .

وبناء على ذلك يمكن طرح الأسئلة التالية:

١- هل يدرك الموظفون في فنادق ذات الخمس نجوم مفهوم إدارة علاقات العملاء ؟

٢- هل تتوفر برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على تطبيق الـ CRM في الفنادق ذات الخمس نجوم ؟

٣- هل يتم إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء ؟

٤- هل يدرك الموظفين في فنادق ذات الخمس نجوم أهمية استخدام الـ CRM ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية :

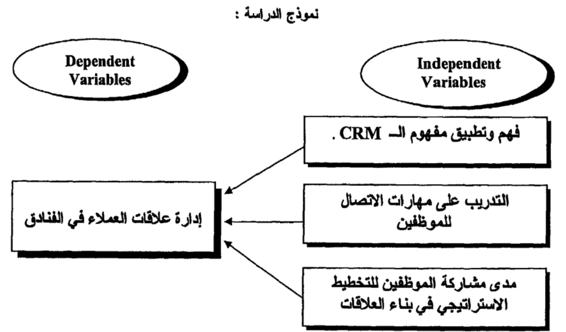
١- التعرف على مفهوم ادارة علاقات العملاء و مدى تطبيقه من وجهة نظر الموظفين في فنادق ذات الخمس نجوم.

٢- معرفة مدى توفر برامج تدريبية للموظفين في فنادق ذات الخمس نجوم التي تساعدهم على تطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء.

٣- معرفة مدى مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بادارة علاقات العملاء .

٤- معرفة مدى أهمية مفهوم إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر الموظفين .

نموذج الدراسة :



تصنيف متغيرات البحث :

تمت الدراسة من خلال معرفة ما يؤثر على المتغير التابع وهو تطبيق الـ CRM في الفنادق ذات الخمس نجوم العاملة في الاردن . وكانت هذه المتغيرات المستقلة هي التي تؤثر على هذا المتغير التابع .

١. فهم وتطبيق مفهوم الـ CRM .
٢. التدريب على مهارات الاتصال للموظفين .
٣. مدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات .

إن هذه الدراسة تقوم لمعرفة تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من وجهة نظر الموظفين العاملين في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن .

التعريفات الإجرائية للمتغيرات :

إن التعريفات الاجرائية كالتالي :

١. فهم وتطبيق مفهوم الـ CRM : تم قياس هذا المتغير بعبارات عديدة منها كما ذكرت دراسة (chen,popovich,2003)

- قدرة الموظفين على تفهم ظروف العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم .

وذكر عند (Kotler,Bowen,makens,1999) عبارة تقيس هذا المتغير ه

- مدى إدراك الموظفين لمفهوم الـ CRM بصورة واضحة ومدى تطبيقهم له في جميع الانشطة التي يمارسونها .

وذكر عند (Nguyen,Sherif,Newby,2007) عبارة تقيس هذا المتغير ه

- مدى توفر قاعدة بيانات ومعلومات عن العملاء في الفندق .

٢. التدريب على مهارات الاتصال للموظفين : تم قياس هذا المتغير بعبارات عديدة منها كما ذكرت دراسة (Edvardsson.Bo.Thamsson,1994)

- توفر برامج تدريبية تساعد في زيادة اهتمام الموظفين بالعملاء .

وذكر عند (Kanter.1991) عبارات تقيس هذا المتغير هي

- توفر مدربين مؤهلين لإلقاء الدورات التدريبية
- الجدوى والفائدة من وراء البرامج التدريبية .
- إستمرارية الادارة بتواصل القاء البرامج التدريبية للموظفين .

وذكر عند (ناهده ١٩٩٧،) عبارة تقيس هذا المتغير هي

- البرامج التدريبية التي تتيح إيجاد حلول لمشاكل العملاء

٣.مدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات : تم قياس هذا المتغير بعبارات عديدة منها كما ذكرت دراسة (chen,popovich,2003)

- السماح من الادارة العليا للموظفين بالمشاركة في وضع سياسات وبرامج تتعلق بـ CRM .

وذكر عند (Ahn,Him,Han,2003) عبارة تقيس هذا المتغير هي

- الاخذ باراء واقتراحات الموظفين من قبل الادارة العليا فيما يتعلق بـ CRM .

وذكر عند (George,Hegds,2004) عبارة تقيس هذا المتغير هي

- توفر المرونه لدى الادارة العليا بتعديل السياسات والبرامج المتعلقة بـCRM .

✓ إدارة علاقات العملاء في الفنادق :تم قياس هذا المتغير بعدة عبارات وهي:

- هل تقوم الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم إدارة علاقات العملاء.
- مدى قيام الإدارة بالتنسيق بين الأقسام المختلفة للعمل على تلبية احتياجات العملاء وحل مشاكلهم بشكل سريع .
- مدى وجود رقابة و إشراف و متابعة للنتائج من قبل الإدارة على أداء الموظفين بشكل مستمر.

- مدى قيام ادرة الفندق بتوعية الموظفين باهداف عملية التسويق من خلال إدارة علاقات العملاء.

فرضيات الدراسة (جميعها أتت بصيغة النفي) .

✓ الفرضية الاولى : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء .

✓ الفرضية الثانية : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العامله بالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين

✓ الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العامله بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات

محددات الدراسة :

❖ لقد واجه الباحث العديد من الدراسات التي تتحدث عنCRM بشكل عام ولكن من وجهة نظر الموظفين في الفنادق واجه الباحث القلة التي تحدثت عن هذا الموضوع .

❖ تم مواجهة البطءفي الاستجابة من الموظفين في الاجابة على الاستبانات .

❖ هناك إستبانات تم إجابتها بصورة غير صحيحة من قبل بعض الموظفين فتم إستبعادها .

الإطار النظري :" تسويق العلاقات الاهمية والمفهوم "

تمشياً مع التوجهات التطبيقية والنظرية الحديثة للتسويق فاننا نؤكد حقيقة اهمية العملاء كمرتكز رئيس لانطلاق الاتجاهات وانماط السلوك والعوامل المؤثرة فيها ، كماتتطلب استخدام مداخل غير تقليدية في بناء العلاقات مع العملاء خاصة مع حالة التغير المستمر في طبيعة الاذواق ، التي تعني تغيراً في خصائص الحاجات والرغبات ، الذي يتبعه بالضرورة تغيير في المنتجات الخدمية المقدمة . (٣)

ولقد أصبح من المألوف في تطبيقات التسويق بالعلاقات الاتصال بالعملاء بالمناسبات المختلفة كشكل من أشكال تعزيز وبناء العلاقة معهم ،ويتضمن هذا الاتصال في بعض الاحوال تقديم الهدايا والجوائز في أثناء تقديم الخدمة او حتى بعدها ، حيث أن ذلك يسهم في رفع مستوى الولاء نحو العلامة التجارية وضمان بقاء العميل كزبون دائم .(٤)

كما ان الممارسة التسويقية في مجال الخدمات برهنت على أن زبائن الطلب المنفرد أو المتقطع ليس هدفا للتسويق بل الهدف هو الوصول الى الولاء خصوصا في ظل حقيقة تزايد معدلات الربح المتحقق من إستمرارية التعامل مع الخدمات المقدمة مع مرور الزمن. (٥)

لقد حاول كتاب التسويق التمييز بين تسويق العلاقات Relationship Marketing وتسويق التعامل Transactional marketing فالأول ذو مضمون يؤكد الاحتفاظ بالعملاء ومخاطبتهم بخصائصهم من خلال نظرة شمولية طويلة الاجل ، واتصلات مكثفة ومستمرة مع تأكيد أن مسؤولية تقديم الخدمات بجودة عالية هي مسؤولية الجميع.

أما تسويق التعامل فهو ذو دلالات تسويقية تقليدية تتضمن عمليات بيع منفردة مركزة على خصائص الخدمة ذاتها وبنظرة احادية قصير الاجل مع تركيز متواضع على خدمة العملاء واتصلات بحدودها الدنيا ، مع الاعتقاد بأن تحقيق جودة الخدمات تعتبر مسؤولية قسم منفرد بالتنظيم وليست مسؤولية التنظيم ككل .(٢)

ويتضمن تسويق العلاقات العملاء القدماء والجدد، وينصح خبراء التسويق ايلاء منهم عناية أكبر للاسباب الاتية :

١. تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القدماء اقل من العملاء الجدد.
٢. يمثل العملاء القدماء دخلاً ثابتاً نسبياً .
٣. يمثل العملاء القدماء أداة مجانية للترويج من

خلال الكلمة المنطوقة Word of Mouth .

٤. العملاء القدماء يمثلون مصدر معومات موثوقا به مما يساعد في جذب عملاء جدد . (٦)

يؤكد Christopher أن تسويق العلاقات بمعناه الشامل يعني أن الهدف النهائي هو الاحتفاظ بالعملاء من خلال بناء العلاقات معهم ، ويتحقق ذلك بوجود قاعدة تفصيلية من المعلومات عن العملاء تسهل عملية متابعتهم.(٧)

يجب أن يدرك الموظفون أن حالة استرضاء الزبائن والمحافظة عليهم وصولا إلى حالة اللاعيوب هو الاساس الذي تهدف إليه المؤسسة .

هذا وقد حدد Geller مجموعة من المراحل يمكن أن تؤدي إلى حالة الاحتفاظ بالعملاء يمكن تلخيصا من خلال الخطوات التالية : (٨)

١. تقديم منتوج بمستوى جيد من الجوده .

٢. الاهتمام بالانطباع الاولى الذي بناه الزبون تجاه الخدمة .

٣. مراقبة حجم المشتريات للزبون او معدل الانفاق وتكرار الزيارة وملاحظة الارتفاع والانخفاض في ذلك .

٤. قاعدة بيانات تبين أن الفندق هو في القمة مقارنة بالمنافسين .

٥. إجراء تعديلات على مزيج الخدمة وفقا لاستقراءات سابقة لحاجات وتفضيلات العملاء .

٦. أن يكون التعامل شخصيا لشخص وليس شخصا لشركة .

بينما ذهب Furlong إلى ماهو أبعد من ذلك نسبيا حيث بين إثنا عشرة خطوه كأساس لاجل الاحتفاظ بالعملاء يمكن بيان أهمها فيما يلي :(٩)

١. التاكيد على العمل الجماعي والذي هو الاساس لخدمة الزبون .

٢. المعرفة الدقيقة لظروف واحتياجات الزبون في سبيل الاحتفاظ به .

٣. البدء بالزبائن الداخليين (أي العاملين) .

٤. الانسان غير معصوم عن الخطأ ولكن استعادة الزبون هي الاهم .

٥. تحقيق التواصل والتقارب مع العملاء .

٦. فقدان الزبون هو مسؤولية الجميع في الفندق.

٧. تحفيز العاملين وصولا إلى رضاهم .

الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع يمكن الاشارة الى الدراسات التالية

١. الشورة،٢٠٠٤، تسويق الخدمات في إطارمدخل العلاقات ، إستهدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة مفهوم التسويق بالعلاقات من الناحية النظرية ، التطبيقيه، لدى مديري التسويق في الفنادق الخمس نجوم في الاردن . استخدمت الدراسة نوعين من البيانات هي الاولية والثانوية الاولية منها تم جمعها بواسطه استبانه تم اعدادها لاغراض الدراسة وقد شملت العينه ٢٠ فندقا.

تم تحليل البيانات بواسطة تحليل التباين والتحليل العاملي وغيرهما من الاساليب الحصائية .

وكانت النتائج الاساسية للدراسة كما يلي :

- تبين أن لدى المديرين ادراكا واسعا لمفهوم وتطبيقات التسويق بالعلاقات في الفنادق المبحوثه .

- تبين ان مستوى إدراك المديرين لتطبيقات التسويق بالعلاقات غير مرتبط بحجم الفندق ، او مستوى التعليم والخبره لدى مديري التسويق في تلك الفنادق .

خلصت الدراسة الى ضرورة تزويد العاملين بمهارات الاتصال وتطويرها خصوصا لدى العاملين الذين هم على تماس مباشر ودائم مع الضيوف .

٢. أبو رمان ، ٢٠٠٣ ، إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء في الفنادق.

تناولت هذه الدراسة واحدة من الموضوعات المعقدة والمهمة وهي استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء من خلال

ملاحظة العديد من الشكاوى والتذمرات التي تصدر عن العملاء ومحاولة حلها وصولا إلى المعيب الصفري (حالة اللاعيوب) وهي من المداخل المهمة لاجل الوصول إلى الزبون أو الزبون النظامي . وتمثلت الدراسة بالفنادق فئة الاربع والخمس نجوم حيث تم توزيع (٣٣٩) استمارة على النزلاء في الفنادق لاجل التعرف على أنواع المشاكل والحوادث التي تعرض لها النزلاء وما هي أهم العلاجات التي استخدمتها إدارة الفندق لاجل معالجتها بشكل فعال ونهائي وكانت أكثر المشاكل التي تعرض لها النزلاء تلك المتعلقة بفشل نظام تقديم الخدمة وبمعدل ٥٣,٨ % بينما تمثلت العلاجات الاكثر استخداما باسلوب الاعتذار للعميل وسياسة الخصومات على فترة الاقامة والخدمات .

٣ lindgreen, 2004, . دراسه قامت على تصميم وتنفيذ ورصد وجود برامج ادارة علاقات العملاء : دراسه تحليلية . هناك القليل من الدراسات التجريبيه التي درست تصميم وتنفيذ ورصد ادارة علاقات العملاء على المستوى العلمي . وهذه الدراسه جزءا لايتجزاء من الدراسات التي نشرت في الاعمال التجارية ذات الصله بموضوع ادارة علاقات العملاء في الدول الاسكندنافيه . الجزء الاول يدخل القارىء الى الفلسفه الكامنه وراء ادارة العلاقات مع العملاء والجزء الاخر هو تقديم الرؤى والمقترحات في كيفية صياغة البرامج لادارة علاقات العملاء.

٤ Nguyen, Sherif and Michael . Newby,2007, . : دراسه تتحدث عن استراتيجيات للتنفيذ الناجح لإدارة العلاقات مع العملاء . بتصميم نظام للمعلومات على مسارات العملاء وتفاعلاتهم مع الشركة وعروضها ويسمح للموظفين بمعرفة هذه المعلومات مثل مشترياتهم السابقه ، سجلات الخدمه ، فهنا يتم طرح استراتيجيات من اجل التنفيذ الناجح لادارة العلاقات معهم . ويتم تطبيق الاستراتيجيات بالتنسيق المبيعات والتسويق وخدمة الزبائن من اجل العمل معا بسلاسه الى افضل خدمه يحتاجها العميل .

دراسه تحدثت عن فهم ادارة علاقات العملاء من خلال Chen, pipefish, 2003, 5 :.

الجوانب التاليه : الناس والتكنولوجيا والعمليات القائمه من خلالها يطبق مفهوم ادارة علاقات العملاء . ان ادارة علاقات العملاء هو مزيج من الناس واليات التكنولوجيا الحديثه التي تسعى الى فهم العميل وكذلك الى منهج متكامل لادارة علاقات العملاء من خلال التركيز على العلاقات المتناميه الطويلة الاجل . ان ادارة العلاقات مع العملاء تطورت مع التطور القائم في تكنولوجيا المعلومات والتغيرات التنظيميه عند العميل وهاذا ما يدعى بمفهوم (العمليات) . إن الشركات الناجحه يتطلب عليها تنفيذ ادارة العلاقات مع العملاء على نطاق الشركة وعبر وظيفة العميل . وكذلك رغم ان جزءا كبيرا من التكنولوجيا في ادارة علاقات العملاء يتطلب تنفيذ نهج متكامل ومتوازن للتكنولوجيا ، العمليات ، الناس .

موقف الموظف اتجاه الزبون والعناية بالتحديات التي تواجه George. Hegde.2004 .6

البنوك . الدراسه تعمل حالة معينه حساسه لمواقف الموظفين تجاه ارضاء العملاء واتجاه دوافعهم ، والتي هي تعتبر شرط اساي للمنظمه (ارضاء العميل) وتعتبر ميزة تنافسية كذلك للمنظمه . ان الميزة التنافسية لا يمكن ان تتحقق الا من خلال الزبائن فعليه يجب ارضائهم بتوفير الحلول لهم للامور التي يتطلب ايجاد فيها حلول ومعرفة شكاويهم والاقامه على حلها ، فلذلك يجب تدريب وتأهيل الموظفين أصحاب المكاتب الاماميه المواجهين للزبائن بشكل مستمر لتحصيل الميزه التنافسيه .

دراسه تتحدث عن القضايا الاستراتيجيه في تنفيذ ادارة علاقات العملاء .Bull, 2003,7 :

هناك عدد من ادارات علاقات العملاء التي قامت

بتطبيق استراتيجيات تنفيذ تطوير العلاقه مع العمـــلاء نمت بشكل ملحوظ في السنوات الاخيره .

وعلى اي حال هناك القليل من الدراسات الاكاديميه التي تحدثت عن مفهوم الاتاحه للموظفين بالمشاركه في وضع وتنفيذ استراتيجيات ادارة علاقات العملاء .

هذه الدراسه تشارك بحاله متواضعه مـــن خــلال تحليل دراسة حالة وجود تنفيذ ادارة علاقات العمــلاء في المصانع بالمملكة المتحدة ، فتوضــح الدراســة ان ادارة علاقات العملاء عملية معقدة ومفهوم واسع جدا ، وتدور حول العمليات التجاريــة ، ودمــج تكنولوجيــا المعلومات فيها .

وتبرز الدراسه كذلك ان تنفيذ ادارة علاقات العملاء تتطلب القيادة الفعاله ، والمصادر فــي المعلومــات ، واستهداف وتقييم الاستراتيجيات .

دراسه تتحدث عن مدخل استخراج البيانــات فــي تطوير Min, Min, han, 2002,8:

العلاقات مع زبائن الفندق ، وفي حفاظهــا علــى قدرتها التنافسية .

ان الفنادق تحتاج الى تطوير استراتيجياتها وعليهــا ان تكون قابلة للاستمرار لكي تبقــى محافظــة علــى زبائنها ، لان مفتاح النجاح في المحافظة على الزبائن لاكثر مدة زمنية تقع على عاتق ادارة علاقات العملاء، فعلى ادارة علاقات العملاء ان تكون على دراية تامــه بحاجات ورغبات العملاء ، والتفاعل مع هذه الرغبات والحاجات بأفضل وجه .

وتطبيق استخراج البيانات تم تطبيقهــا والاســتفاده منها في جنوب كوريا على الفنادق هناك فكانت النتيجه ان وجود بيانات كافيه عــن الزبــون تســاعد علــى المحافظه عليه وذلك بوضع الاستراتيجيات الملائمه له.

تصنيف البحث :

إن هذا البحث يعتبر مــن البحــوث الاســتنتاجية الوصفية ويعتمد على نوع الدراسة المقطعية أي أنه تم جمع البيانات عن عينة واحده خلال فترة زمنية معينــة بعكس الدراسات المطولة التي تكون على فترات زمنية طويلة .

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العــاملين فــي الفنادق الاردنية ذات الخمس نجوم المتواجد إثنان منهم في عمــــــان هم :

1. Holiday Inn 2.Sheraton Amman

وواحد في البحــر الميــت هــو : 3.Dead Sea Movenpick

يصبح مجتمع الدراسة مكون من (٣) فنادق ، قــد تم إختيار الفنادق المشار إليها كعينة للدراسة وقد ساعد في ذلك صغر حجم مجتمع الدارسه من جهة ومتابعــة الباحث للاستمارات الموزعه على تلك الفنادق من جهة أخرى .

أساليب جمع البيانات :

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسين للمعلومــات المستخدمة هما :

البيانات الاولية : تم جمعها مــن خــلال إســتبانه طورت وصممت لغرض هذا البحث .

البيانات الثانوية: الدراســات الســابقة والمقــالات العلمية والكتب ذات العلاقة بموضوع البحث .

تصميم الاستبانة :

تكونت الاستبانه التي تم جمــع البيانــات الاوليــة بواسطتها من سبع وعشرون (٢٧) سؤالاً مقسمة إلــى خمســــة أجزاء، حيث كــان الجــزء الاول متعلــق بالمعلومات الديموغرافية وضم أربعة أسئلة ، الجــزء الثاني والمتعلق بمدى فهم وادراك المــوظفين لمفهــوم الــCRM ضم الاسئلة من (١ إلى ٩) فيما خصصت الاسئلة من (١٠ إلــى ١٥) لقيــاس متغيــر تــدريب مهارات الاتصال للموظفين ، وخصصت الاسئلة مــن (١٦ إلى ١٨) لقياس متغير مدى مشاركة المــوظفين في التخطــيط الاســتراتيجي فــي بنــاء العلاقــات ، وخصصت الاسئلة من (١٩ إلى ٢٣) لقياس المتغيــر التابع .

مقياس الدراسة :

تكون مقياس الدراسة من إستخدام مقياس ليكرت الخماسي " Likert Scale " لاأوافق بشده ، لاأوافق ، محايد، موافق ، موافق بشده . وقد خصص لها الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي وكما هو مبين فإن متوسط المقياس هو القيمة (٣) .

وقد تم توزيع هذه الاستبانات للموظفين العاملين في الفنادق المبحوثة .

جمع البيانات وتحكيمها من قبل العينه :

تم عرض الاستبانه لدى بعض أفراد العينه Pilot study بهدف قياس مستوى فهم العبارات والمصطلحات الواردة فيها ومدى وضوحها، وتم أخذ بعين الاعتبار الملاحظات على بعض الاسئلة التي تم التعقيب عليها .

تم توزيع ١٤٠ استبانه وتم إسترجاع ١١٠ استبانات وتم إستبعاد ١٣ استبانه وذلك لعدم الدقة وفقدانها لكثير من المعلومات وتم التحليل الاحصائي على ٩٧ استبانه.

تحليل البيانات :

لقد تم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وقد كان التحليل كما يلي :

جدول رقم (١) : الخصائص الديموغرافية للعينة .

الجنس	التكرار	النسبة %	طبيعة الوظيفيه	التكرار	النسبة%
ذكر	72	74.2	موضف إداري	34	35.1
			موضف إستقبال	18	18.6
أنثى	25	25.8	مضيف	21	21.6
			أخرى	24	24.7
العمر			المستوى التعليمي		
من ٢١ إلى ٣٠	61	62.9	ثانوية عامة فأقل	19	19.8
من٣١ إلى ٤٠	21	21.6	دبلوم	42	43.8
من ٤١ إلى ٥٠	12	12.4	بكالوريس	34	35.4
من ٥١ سنة فما فوق	3	3.1	ماجستير	1	1.0

- تم في هذه الدراسة معرفة أن أعلى نسبة من الموظفين في الفنادق هم من " الذكور " ،ومن ناحية عمر الموظفين تم معرفة أعلى نسبة تتروح من بين " ٢١ – ٣٠ " سنة أي أكثر الموظفين هم من الشباب ، ومن حيث الوظيفية أعلى نسبة هم من الموظفين الاداريين وأعلى نسبة من الموظفين من حملة شهادة " الدبلوم " هذا يشير إلى قلة المؤهلين بشهادات عليا من الموظفين في الفنادق .

جدول رقم (٢) : الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث بالمتوسط والانحراف المعياري

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
	فهم وإدراك الموظفين لمفهوم الـ CRM		
١	يوجد نظام لإدارة علاقات العملاء في الفندق	3.87	0.92
٢	تتوفر جميع البرمجيات فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.64	1.08
٣	يتوفر في الفندق قاعدة بيانات ومعلومات عن العملاء	4.10	0.84
٤	تعيين و اختيار الموظفين للوظيفة يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية	3.47	1.19
٥	يدرك الموظفين مفهوم إدارة علاقات العملاء بصورة واضحة	3.80	0.97

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	يقوم الموظفون بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في جميع الأنشطة التي يمارسونها	3.01	1.22
٧	الموظفون قادرون على تفهم ظروف العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم	3.78	0.84
٨	تسمح النظم لفريق العمل بنوع من المرونة في التعامل مع احتياجات العملاء	3.87	0.88
٩	مستوى المعلومات التي يتم الادلاء بها لفريق العمل تمكنهم من الرد على اسئلة و استفسارات العملاء	3.92	1.05
	البرامج التدريبية للموظفين		
١٠	يتوفر في الفندق برامج تدريبية للموظفين تتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.70	1.04
١١	يتم التدريب بصورة مستمرة على أنشطة إدارة علاقات العملاء	3.10	1.39
١٢	يتم تلقي البرامج التدريبية من قبل مدربين مؤهلين و متخصصين في إدارة علاقات العملاء	3.48	1.06
١٣	يتم تطبيق جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء التي تم تدريب الموظفين عليها	2.99	1.31
١٤	تتيح برامج التدريب القدرة على تنفيذ مهام محددة مثل إيجاد حلول لمشاكل العملاء	3.83	0.86
١٥	هناك فائدة و أهمية كبيرة للبرامج التدريبية التي يتلقاه الموظفين و المتعلقة بإدارة علاقات العملاء	3.65	1.14
	مدى مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي		
١٦	يتم مشاركة الموظفين في وضع سياسات و برامج إدارة علاقات العملاء في الفندق	3.42	1.12
١٧	يتم الأخذ بآراء و اقتراحات الموظفين من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.41	1.07
١٨	يتوفر لدى الإدارة العليا مرونة في تعديل البرامج و السياسات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء	3.70	1.07
	تطبيق الـ CRM في الفنادق المبحوثة		
١٩	تقدم الإدارة للعاملين مكافئات لأدائهم الجيد و الذي ينعكس ايجابيا على علاقتهم بالعملاء	3.80	1.09
٢٠	تقوم إدارة الفندق بتوعية الموظفين بأهداف عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء	3.53	1.24
٢١	تقوم الإدارة بالتنسيق بين الأقسام المختلفة للعمل على تلبية احتياجات العملاء و حل مشاكلهم بشكل سريع	3.75	1.11
٢٢	يتم تسخير إمكانيات الإدارة في تحقيق طلبات العملاء بما يتناسب مع توقعاتهم	3.81	1.03
٢٣	يوجد رقابة و إشراف و متابعة للنتائج من قبل الإدارة على أداء الموظفين و بشكل مستمر	3.90	1.25

معاملات ثبات ابعاد المقياس

جدول رقم (٣)

ابعاد المقياس	معامل الثبات	الدلالة
المتغير الاول	٠,٨٣	٠,٠١
المتغير الثاني	٠,٨٣	٠,٠١
المتغير الثالث	٠,٨٠	٠,٠١
الكلــــــــــــــــــــي	٠,٩٠	٠,٠١
المتغير التابع	٠,٨٣	٠,٠١

من الجدول (٣) يتضح ان معاملات الثبات قد تراوحت ما بين (٠,٨٠-٠,٨٣) وان جميع هذه القيم دالة عند مستوى ٠,٠١ فاقل .

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء.

للاجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) والجدول (٤) يبين نتائج الفرضية .

جدول (٤)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء.

Sig	F	R square	R
0.00	48.78	0.34	0.58

من الجدول (٤) يتضح ان معامل الارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء، كانت (٠,٥٨) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما نسبته (٠,٣٤%) من التباين الكلي، وان قيمة الاحصائي (ف) بلغت (٤٨,٧٨) وهذا يشير الى وجود ارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء. (يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات) .

الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين.

للاجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) والجدول(٥) يبين نتائج الفرضية

جدول (٥)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـــ CRM في فنادق الخمس نجوم العاملة بالأردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين

Sig	F	R square	R
0.00	53.34	0.36	0.60

من الجدول (٥) يتضح ان معامل الارتباط بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بـالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين، كانت (٠,٦٠) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما نسبته (٠,٣٦%) من التباين الكلي، وان قيمة الاحصائي (ف) بلغت (٥٣,٣٤) وهذا يشير الى وجود ارتباط بين تطبيق

الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بـالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين .

(يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات) .

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخيط الاستراتيجي في بناء العلاقات.

للاجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Regression Simple) والجدول (٦) يبين نتائج الفرضية

جدول (٦)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخيط الاستراتيجي في بناء العلاقات

Sig	F	R square	R
0.00	48.78	0.41	0.64

من الجدول (٦) يتضح ان معامل الارتباط بين تطبيق الـــ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخيط الاستراتيجي في بناء العلاقات، كانت (٠,٦٤) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما نسبته (٠,٤١% من التباين الكلي، وان قيمة الاحصائي (ف) بلغت (٤٨,٧٨) وهذا يشير الى وجود ارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات .

(يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات) .

Multiple regressions:

Table num (7)

Model	R	R Square	F	Sig
مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي	0.64	0.41	66.56	0.00
تدريب الموظفين على مهارات الاتصال	0.73	0.54	55.22	0.00

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الـــ CRM في الفنادق كان (0.64%) وأن مقدار ما فسره التخطيط الاستراتيجي لـــ CRM

بلغ (٤١ %) كما يتضح أن معامل الارتباط المتعدد بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب من جهة وتطبيق الــ CRM من جهة أخرى بلغ (٠,٧٣) وأن مقدار ما فسره المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والتدريب بلغ (٥٤ %) هذا يشير أن هناك نسبة مرتفعة من تطبيق الـــ CRM ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والتدريب .

صدق الاداة وثباتها :

تعني أن مقياس الدراسة يمكن أن يحقق الهدف ويقيس الابعاد المطلوبه فيما لو تم استخدامه في دراسة أخرى تحمل نفس المعطيات .

وقد تم إستخدام عدة إختبارات للتأكد من ذلك وهي:

١. الصدق الظاهري Face Validity : هو التأكد من إن عبارات الاستمارة يمكن أن تعبر عن هدفها وتوفر البيانات المطلوبة بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانه على مجموعة من الخبراء في التخصص.

٢. صدق المحتوى Content Validity : يعني درجة تعبير فقرات الاستبانه عن أبعاد الدراسة المختلفة حيث تم الرتكيز على تمثيل كافة أبعاد الدرسة بشكل دقيق من خلال مجموعة من الاسئلة القابلة للقياس حيث الوضوح في عملية القياس وتمثيل أبعاد الدراسة وتم ذلك عند إعداد الاستمارة منذ البداية .

٣. إختبار صدق المقياس وثباته : تم حساب معامل الـــفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ، وبلغت قيمة معامل الـــفا كرونباخ ما بـــين (٠,٨٠-٠,٨٣) وان جميع هذه القيم دالة عنـــد مســـتوى ٠,٠١ فاقل .

الأساليب الإحصائيه:

تم حساب معاملات ثبات أبعاد المقياس ، وتوزيـــع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية ، ومن ثم توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات أفراد عينة الدراسة . واختبار الفرضـــيات بواسطة تحليل الانحدار البسيط ومن ثم تـــم إســـتخدام الانحدار المتعدد لمعرفة اكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً وأهميةً على المتغير التابع.

نتائج البحث :

نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد تشـــير إلـــى أهمية العلاقة بين تطبيق الـــ CRM في الفنـــادق و مشاركة الموظفين في التخطيط الاســـتراتيجي وكـــذلك تدريب الموظفين على مهارات الاتصال و وكذلك فهم وتطبيق مفهوم الـــ CRM من وجهة نظر الموظفين هذه النتائج تشير أهميتها حسب تسلسلها .

بوجه عام هذه النتائج تطـــور وتـــدعم الدراســـات الميدانية في هذا المجال أنظر الى الجدول رقم (٧) .

الاستنتاجات :

إن إدارة علاقات العملاء أصبحت مـــن الابحـــاث الميدانية الرئيسية في تسويق الخـــدمات . إن اتســـاع نطاق المنافسة في مجالات الخدمة تدفع باتجـــاه تبنـــي مناهج تسويقية غير تلقيدية تعتمد على تدريب وتأهيـــل الموظفين على الاحتراف في التعامل مع العملاء وتقديم الخدمات لهم باساليب تتعدى نطاق النمطية والـــروتين في تقديمها فالنمطية تؤدي الى كثير من الاحيـــان الـــى خسارة العملاء وارتفاع احتمالات تحولهم نحو منتجات المنافسين.

لذلك ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاســـتنتاجات نوردها كما يلي :

١. أوضحت النتائج ان الموظفين فـــي الفنـــادق خمس نجوم لديهم إدراك واضح نحو مفهوم التســـويق بالعلاقات .

٢. مع إزدياد المنافسة السائدة في السوق لها دور واضح في دفع الفنادق المبحوثة إلى بنـــاء العلاقـــات وتطوير أدواتها بصورة مستمرة .

٣. بدا واضحاً أن اتجاهـــات المـــوظفين نحـــو إستخدام منهج التسويق بالعلاقـــات لايتـــأثر بمســـتوى التحصيل العلمي لهم ، يفسر ذلك بأن الاتجاه نحو بناء العلاقات مع العملاء أصبح منهجاً واضـــحاً لـــدى الفنادق المبحوثة له سمات مؤسسية تعـــزز حقيقـــة إن البقاء والاستمرار في سوق الفندقة الاردنيـــة يتطلـــب نهجاً تسويقياً يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الاجـــل مع العملاء ، كما يفسّر بإســـتمرارية وجـــود بـــرامج تدريبية تأكد على تطوير أداء الموظفين في الاتصـــال وطريقة التعامل مع الضيوف .

٤. تبين أن هناك وعي من قبل الادارات في الفنادق المبحوثة بأهمية مشاركة الموظفين بأخذ أرائهم ومقترحاتهم في وضع برامج وسياسات إدارة علاقات العملاء .

التوصيات :

جاءت الدراسة لغاية بناء إطار نظري ملائم حـــول موضوع تسويق العلاقات وقد تم جمع وتنظيم أهم مـــا كتب حول الموضوع من نظريات وافكار وبعـــد ذلـــك الجزء أهم ماحققته هذه الدراسة ، ثم تطبيـــق المفهـــوم وقياس أبعاده حيـــث توصـــلنا إلـــى مجموعـــه مـــن الاستنتاجات ساهمت في تمكين الباحـــث مـــن تقـــديم وعرض مجموعه من التوصيات كان من أهمها :

١. تقع مسؤولية بناء العلاقات والمحافظه علـــى العملاء في الفنادق كمنظمات خدمية ليس فقـــط علـــى إدارة التسويق بل يفترض بناء ثقافة تؤكد أن كافة أقسام الفندق خصوصاً المكاتب الامامية تستطيع أن تســـاهم في تدعيم وتعزيز بناء العلاقات ، وبالتـــالي يفتـــرض

إقناع وتدريب كافة الأطراف في التنظيم بأنها مسؤولة عن تحقيق اهداف التسويق بالعلاقات.

٢. تكثيف البرامج التدريبية للموظفين وتعريفهم بأسباب المشاكل والحوادث وتأثيرها على تكرار الزيارة فضلا عن إستراتيجية العلاج التي يمكن ان يستخدمها مقدم الخدمة لاجل التغلب على تلك المشاكل والحوادث .

٣. أن تتبنى الادارات الفندقية فتح مكتب خاص داخل الفندق مهمته استقبال الاراء ووجهات النظر من موظفين الفندق .

٤. ضرورة إهتمام الادارة بمقترحات واراء الموظفين مهما كانت طبيعتها ، أو حجمها من جهة ، ومن جهة أخرى أن تكون عمليت دراسة تلك القترحات والاراء مخططه يقوم بها فريق متخصص يقدم توصياته إلى أصحاب القرار لاتخاذ ما يرونه مناسباً .

٥. تطوير أداء الموظفين ، خصوصا ذوي الاتصال المباشر مع العملاء ، من خلال عقد دورات تدريبية والتأكيد على تطبيق المهارات المكتسبة بتلك الدورات والعمل على جعل تلك المهارات ذات بعد مؤسسي يسود في جميع أقسام الفندق.

الاتجاهات المستقبلية للبحث :

حيث أن البحث قد أتجه نحو دراسة أراء الموظفين لمعرفة أتجاهتهم ومدى وعيهم لمفهوم تسويق العلاقات فإن الباحث يوصى بأن تجري دراسات تقيس أثار إستخدام هذا المفهوم منو وجهة نظر العملاء (أفراداً ، مؤسسات) . لتحقيق تكامل في النتائج و إعطاء صورة أوضح عن تطبيقات تسويق العلاقات .

المراجع :

1. Edvardsson.Bo. Thamsson .Bertil and overtveit.
The quality of Service: Making it Relative Work, McGraw Hill Book, London 1994, P.112.
2. Philip Kotler, John Bowen, Jame Makens 1999. Marketing for Hospitality and Tourism, Second Edition, 345-355.
٣. معلا ، ناجي ، ١٩٩٤، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية ، عمان ، الطبعة الاولى ، صفحة ٥٢-٢٣٨ .
4. WWW.COOLAVENUES.COM
5. Garla Furlong, 12 Roles for Customer Retention, Bank management, January 1993, P, 16.
6. WWW.EFUSE.COM
7. Christopher, H. Lovelock. 1992. Services Marketing, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 66.
8. Lais Geller, Customer Retention Begins with the Bases, Journal of direct Marketing. Vol 60, Issue 5, sept 1997.P.59
9.Garla Furlong ,12 Roles for Customer Retention , Bank Management ,January 193,P.16
١٠. الشورة،٢٠٠٤،تسويق الخدمات في إطارمدخل العلاقات ،دراسة على فنادق الخمس نجوم في الاردن ، دراسات العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية .
١١. أبو رمان ، ٢٠٠٣ ، إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء في الفنادق . جامعة العلوم التطبيقية .
١٢. Lindgreen, 2004, The design implementation and monitoring of a CRM Program a case study, Emerald group publishing Limited.
١٣. Nguyen, Sherif & Newby, 2007, Strategies for Successful CRM implement at Emerald .com
١٤. Chen, Pipefish, 2003, understanding Customer relationship management .People, Process, Te chnology, Business process management journal.
١٥. George, hedge, 2004, Employee attitude towards customer and customer Care Challenges in banks, the international journal of Bank marketing.
١٦. Bull, 2003, strategic issues in CRM implementation, Business Process management journal.
١٧. Min, Min, Han, 2002, a data mining approach to developing the profiles of hotel Customers

تحديات ومداخل تنمية الموارد المائية العربية
فى ظل أزمة المياه العالمية

د/ عز الدين زين العابدين
دكتوراه في الإدارة العامة

تمهيد

شكلت الموارد المائية الطبيعية عاملاً مهماً في ظهور الحضارات وتقدمها ، وبالرغم من أن المياه تغطي اكثر من ثلاثة أرباع الكرة الأرضية ، إلا أن الصالح منها للاستخدام قليل جداً ، حيث تبلغ نسبة كمية الماء الموجودة في البحار والمحيطات بحوالى ٩٧% من الحجم الإجمالى الذى يغطى الكرة الأرضية ، وتبلغ نسبة المياه المجمدة في الطبقات الجليدية بحوالى ٢% من الحجم الإجمالى ، وبذلك يتبقى حوالى ١% موزع على الأنهار والمسطحات المائية الداخلية غير المالحة والتي يحتاجها الإنسان في تلبية كافة إحتياجاته المختلفة.

ويعتبر شحّ المياه في يومنا الحاضر مشكلة عالمية تعاني منها مختلف الدول الغنية والفقيرة حيث تدهورت نوعية المياه التي يحصل عليها الناس وتعددت إتفاقيات تقسيم حصص المياه وتقنين إستخدامها كما أصبح الأمر أكثر سوءاً بالنسبة للبلدان التي تُعاني من الجفاف ، إذ أدت ندرة المياه النظيفة والصحية فيها إلى تدهور إقتصاديات القطاع الزراعي وإنتشار المجاعات والأوبئة وتخلف المستوى الاجتماعى والمعيشى ، ووفقاً لتقارير الأمم المتحدة يموت حوالي ٤٠٠٠٠ طفل يومياً بسبب نقص المياه العذبة ، كما أنّ ٨٠% من أمراض مواطني العالم الثالث تُسببها المياه الملوثة، ويموت حوالى ١٠ ملايين نسمة سنوياً لذات السبب ، وأن هناك مليار شخص في الدول النامية يُعانون من نقص مياه الشرب النقية[1].

كما يمكن معرفة خطورة أزمة المياه في الوطن العربي ، من خلال تحديد حجم الموارد المائية العربية المتاحة واستخداماتها الحالية ومدى كفايتها ، فى ضوء المؤشرات والحقائق التالية :

١- يبلغ حجم الموارد المائية المتاحة في الوطن العربي حوالي ٣٧١,٨ مليار متر مكعب ، يستخدم منها ٢٠٨,٨ مليار متر مكعب ، منها ٣,٦% للاستخدام البشري مقابل ٣,٧% للاستخدامات الصناعية والباقي للزراعة ، وتتفاوت أنصبة الدول العربية من المياه ، حيث تحصل دول المشرق العربي على ٤٠,٩% من إجمالي الموارد المائية العربية مقابل ٢٣% لدول المغرب العربي و٣١% للدول العربية في حوض النيل و٤,٦% في الجزيرة العربية.

٢- تمثل المياه السطحية الجانب الأساسي من الموارد المائية العربية ، حيث يهطل على الوطن العربي أمطار تبلغ ٢٢٨٠ مليار متر مكعب سنويًا يستغل منها ٣٥٠ مليار متر مكعب كمياه سطحية والباقي يفقد في الأرض ، إلى جانب ذلك هناك حوالي ٧٧٠٠ مليار متر مكعب من المياه الجوفية العربية غير مستغلة ، وتمثل تحلية المياه في الوطن العربي حوالي ٦٠% من إجمالي تحلية المياه في العالم ولكنها مكلفة وما زال العالم العربي في حاجة إلى المزيد منها.

٣- يعتبر نصيب الفرد العربي من المياه أدنى نصيب للفرد في العالم حيث تراجع من ٣٣٠٠ متر مكعب سنويًا عام ١٩٦٠ إلى ١٢٥٠ متر مكعب عام ٢٠٠٠، ومن المتوقع أن يصل إلى ٦٥٠ مترا مكعبا عام ٢٠٢٥، وذلك بسبب تزايد عدد السكان العرب الذي تجاوز ٢٥٠ مليون نسمة ، وتبلغ مساحة الأرض

---

(١) تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٦ الصادر لحساب برنامج الامم المتحدة الانمائى ، ص٤٨.

العربية الصالحة للزراعة حوالي ٢٠٠ مليون هكتار لايزرع منها سوى ٤٧ مليون هكتار فقط ، بسبب نقص المياه.

مشكلة الدراسة

على الرغم من محدودية الموارد المائية وازدياد الحاجة الى الماء في مختلف الدول العربية مازالت أساليب إستغلال الموارد المائية متخلفة نسبياً مع تجاهل أو غياب وجود إستراتيجية متكاملة للحفاظ عليها أو تطوير أساليب إستخدامها بما يدفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المنطقة العربية ، كما تبرز المشكلة التى تواجهها المنطقة العربية بشكل أكثر وضوحاً فى ضوء نقص قدره ٤٤% من حجم احتياجاتها الحالية ويشير مركز الخليج للدراسات الاستراتيجية إلى أن هناك ١٣ بلدا عربيا تقع ضمن فئة البلدان ذات الندرة المائية[1] ، الأمر الذى يهدد تنفيذ خطط وبرامج التنمية اللازمة لمواكبة الزيادة المطردة فى عدد السكان بها وبالتالى تعتبر تنمية الموارد المائية للوطن من أخطر التحديات خلال القرن الحالى خاصة فى ظل تزايد الطلب عليها.

وتشير معظم الدراسات الى ضرورة تطوير أساليب إستغلال الموارد المائية داخل المنطقة عبر بناء شبكات لنقل المياه إلى الدول التي تعاني أزمة حقيقية في مواردها الحالية أو المستقبلية ، وإن كان يواجه ذلك جملة من الانتقادات بسبب الكلفة العالية أو بسبب عدم إمكانية تنفيذ المشاريع لأسباب سياسية تتعلق بالاعتبارات الاستراتيجية لدول المنطقة ، هذا إضافة إلى خشية دول المنطقة من استخدام المياه كسلاح ضدها مستقبلاً من قبل الدول المصدرة للمياه أو الدول التي تمر عبرها شبكة المياه نظراً لعدم وجود ضمانات دولية كافية وملزمة تردع الدول التي قد تقوم باستخدام المياه كسلاح ضد دول أخرى ، فالقانون الدولي لازال قاصراً وليس له صفة الالزام للدول الموقعة عليه.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فى تعرضها لمناقشة تحديات تدبير وتنمية الموارد المائية اللازمة لتحقيق التنمية على المدى القريب والبعيد معاً ، لما لذلك من إنعكاسات إقتصادية وأمنية وسياسية عديدة على مستقبل منطقة الشرق الأوسط بصفة عامة ومصر بصفة خاصة ، خاصة فى ضوء تحكم دول غير عربية فى منابع نسبة كبيرة من المياه المتدفقة داخل المنطقة ، وازدياد خطورتها مع الزيادة المطردة للسكان فى مصر والدول العربية التى تستلزم بصفة أساسية زيادة المساحات المنزرعة وتخفيض الكميات المهدرة من المياه سواء فى مجال الإستهلاك المنزلى أو الزراعى.

وقد إكتسبت مشاكل المياه في مصر أهميتها وخطورتها من التحذيرات الكثيرة التي تؤكد أن مصر مقبلة بالفعل علي مجاعة مائية بسبب زيادة السكان من ناحية وسوء استخدام الموارد المائية من ناحية أخرى ، وهو ما يحتاج إلي تكاتف كافة الأطراف لمواجهتها فى ظل محدودية الموارد وزيادة الطلب علي المياه بسبب زيادة السكان في ضوء ثبات الحصة المائية ، بالإضافة الي سوء توزيع المياه بين الأنشطة المختلفة وزيادة الطلب علي مياه الشرب علي حساب الصناعة والملاحة والزراعة والثروة السمكية واستمرار دعم المياه حتي المستخدمة في الزراعة والصناعة.

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة حصر وتقدير حجم الموارد المائية المتاحة داخل المنطقة العربية وأهم تحدياتها مع بداية القرن الحادى والعشرين سواء على مستوى جمهورية مصر العربية أو على مستوى المنطقة العربية ، مع تقديم رؤية مقترحة لبعض الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه المشكلة.

منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلى فى تقييم

---

(١) ندوة المشكلات المائية فى الوطن العربى ، القاهرة ٢٠-٢٣ يناير ٢٠٠٥ ،ص ١٤٦.

مايتاح من موارد مائية فى ضوء خطط وبرامج التنمية المستقبلية داخل المنطقة العربية وتشخيص أهم التحديات الراهنة أو المتوقعة مع إقتراح بعض مداخل ومحاور تفادى الآثار السلبية لهذة التحديات بل وزيادة كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بإعتبار أن تفاقم الأزمات المائية بالمنطقة العربية قد يزيد من مخاطر تهديد الأمن القومى العربى والوطنى على حد سواء ، فضلاً عن تحجيم جهود التنمية وتدنى مستويات معيشة المواطن.

المبحث الأول : دراسة الموارد المائية العربية

أولا : جمهورية مصر العربية

يعد النيل هو الصلة الطبيعية الوحيدة التى تربط بين دول أفريقيا العربية ودول أفريقيا الأفريقية ، أما مصر الواقعة جغرافياً فى قلب العالم العربى فتحظى بمحورى إتصال هامين جغرافياً واستراتيجياً هما النيل وقناة السويس.

وبرغم هذه الأهمية لم توقع مصر أى اتفاقيات أو معاهدات خاصة به إلا عام ١٩٢٩ م ، حين وقعت مصر والسودان أول إتفاقية تم تعديلها فيما بعد عام ١٩٥٩ م والتى تضمنت العديد من الجوانب منها الحقوق الحالية لمصر والتى حددتها الاتفاقية بـ ٤٨ مليار م٣ عند منطقة أسوان ، بالاضافة الى عدد من الاتفاقيات منها كيفية توزيع مشروعات ضبط النهر بمصر .

كما يشار الى وجود كميات من المياه الجوفية فى صخور الحجر الرملى فى الصحراء الغربية ويقدر مخزونها بحوالى ٣,٩ مليار م٣ ، ويصل حجمه فى الوادى الجديد الى حوالى ٢,٤ مليار م٣ ، ووفقاً لذلك تحتل مصر المرتبة الأولى من حيث المخزون على مستوى الوطن العربى كله ، بالاضافة الى بعض المساهمات البسيطة من محاولات تنقية مياه الصرف الصحى.

وبذلك يتضح مدى أهمية مياه نهر النيل بالنسبة لمصر ، والذى يبلغ أيراد مصر منه حوالى ٥٥,٥ مليار م٣ سنوياً والتى تمثل ٩٩% من مصادر المياه القديمة بها ، ولذلك تحرص مصر على إقامة علاقات طيبة مع دول المنبع والتى تمثل تهديدا للأمن القومى المائى المصرى والسودانى بل والعربى أيضاً.

ويبين الجدول التالى رقم (١) الاحتياجات المائية لمصر خلال الفترة من عام ١٩٨٥ حتى عام ٢٠٠٥.

مليار م٣

الاحتياجات المائية السنوية (فى حالة الترسيب)	١٩٨٥	١٩٩٠	١٩٩٥	٢٠٠٠	٢٠٠٥
الأراضى المنزرعة	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢	٥٢
مياه الشرب والمصانع	٥,٣	٦	٧	٨	٩
المنصرف بالبحر	٤	٣,٥	٣	٢,٥	٢
الأراضى الجديدة	٤,٢	٨,٤	١٢,٦	١٦,١	٢٠,٣
الاجمالى	٦٥,٥	٦٩,٩	٧٤,٦	٧٨,٦	٨٣,٣

المصدر : المجالس القومية المتخصصة ، الدورة الثالثة سبتمبر ٢٠٠٦

وقد قامت مصر بتنفيذ عدد من المشروعات المائية الضخمة على نهر النيل كان من أبرزها مشروع السد العالى والذى تبلغ سعته التخزينه ١٦٤ مليار م٣ ، ومشروع بحيرة ناصر الصناعية والتى يبلغ طولها ٥٠٠ كم ، بالاضافة الى محطة كهرباء السد العالى التى تعتبر أكبر المحطات المائية فى العالم [(١)].

وفى مقابل ذلك تواجه مصر عدد من التحديات كان

---

(١) راجع فيما يخص تلك المشروعات "مشكلة المياه فى الشرق الأوسط وانعكاساتها على الأمن القومى المصرى" ، دراسة غير منشورة، القاهرة أغسطس ١٩٩٥ ، ص ٢٢-٢٤.

من أبرزها أن مصر تعتمد على النيل إعتماد شبه كامل فى النشاط الاقتصادى بصفة عامة فضلاً عن النشاط الزراعى فى المقام الأول ، وهو ما دعى الى ضرورة الاهتمام بنهر النيل واستكشاف منابعه وتحقيق اقصى استفادة منه ، خاصة فى ضوء عدم وجود بدائل أخرى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك على العكس من العديد من دول حوض نهر النيل.

وفى الوقت الذى لاتكفى فيه جملة الإمكانيات المائية الحالية المتاحة من نهر النيل لمصر جملة الاستهلاكات بالاضافة الى عامل الاختلال فى التوازن بين الانتاج الزراعى وعدد السكان المتزايد ، يجب إضافة أكثر من ٤ ملايين فدان الى الرقعة الزراعية المصرية وهى ما تحتاج الى ما بين ٢٠ الى ٢٤ مليار متر مكعب سنوياً.

ويمتد نهر النيل فى مصر لمسافة تقدر بحوالى ١٥٠٠ كم حيث يعد المصدر الوحيد الذى يمد مصر بالماء العذب بالمقارنة بضآلة حجم المصادر الأخرى للماء العذب ، فبالنسبة للأمطار ففى أغزر مناطق الجمهورية هطولاً للأمطار وهى منطقة الساحل الشمالى الغربى فلا يزيد معدلها عن ١٥-٢٠ مم ، أما فى الجنوب فتكاد ينعدم فيها هطول الأمطار ، ويمكن القول أن إجمالى كميتها تقدر بحوالى ١٤٠٠ مليون م٣ يضيع معظمها سدى بسبب ظروف التبخر والتسرب وصعوبة الاستغلال فى كثير من الأحيان.

ويتضح مما سبق أن مصر تعتمد إعتماداً رئيسياً على النيل فى إقتصادها القومى بصفة عامة وإنتاجها الزراعى بصفة خاصة ، وحين بزغت أولى مظاهر حدة أزمة المياه فى مصر مع بداية الثمانينات ، تبين أن كمية المياه المتاحة محدودة بالمقارنة بالاحتياجات الفعلية مع صعوبة زيادتها فى ضوء زيادة الطلب من قبل دول حوض نهر النيل والموقع معهم العديد من الاتفاقيات فى هذا الشأن وهو ما إتضح من موجه الجفاف التى عانت منها بعض الدول الافريقية خلال منتصف الثمانينات.

كما يلاحظ أن الرقعة الزراعية بمصر لا تتعدى ٣% من مساحتها ، وعلى الرغم من أن حصة مصر من مياه النيل طبقاً للإتفاقيات الموقعة فى هذا الشأن تعادل ٥٥,٥ مليار م٣ سنوياً إلا أنها تستخدم ما يزيد عن ٧٥ مليار م٣ مع توقع بزيادة هذه الكمية أكثر من ذلك مع زيادة عدد السكان ، مما يعنى زيادة فى العجز المائى أكثر فأكثر خاصة فى ضوء موجات الجفاف التى تتعرض لها القارة من حين لآخر ويزداد الأمر سوءاً إذا أخذنا فى الحسبان كون مصر هى الدولة المصب لحوض النيل مما يجعلها أكثر تأثراً من غيرها من تلك الدول (١).

ومما يزيد من صعوبة الموقف حقيقة أن معدل المواليد فى مصر يبلغ حوالى ١,٢ مليون طفل كل عام، مما يستلزم ضرورة توفير موارد مائية إضافية لتغطية ذلك العجز المستمر من ناحية ، مع ترشيد إستخدام المياه من ناحية ثانية وهو مايستلزم توفير إعتمادات مالية كبيرة مع إنقضاء فترة زمنية طويلة حتى يتم تفيذ عدد من المشروعات اللازمة لذلك[(١)].

ولاشك أن علاقة مصر بنهر النيل تعكس الى حد كبير الخصائص المميزة لهذا النهر ، والتى يكاد ينفرد بها عن غيره من الأنهار الدولية الأخرى ، فالملاحظ للأمور يجد أن هذا النهر قد سيطر سيطرة كاملة على إقتصاد وحياة مصر والتى تعتبر الدولة الوحيدة التى لايوجد على إقليمها أى من منابعه ، مما حتم عليها أن تكون دوماً على علاقة خاصة مع باقى الدول الأخرى التى توجد فيها هذه المنابع التى يمر بها النهر لمسافات طويلة قبل أن يدخل الحدود المصرية[(٢)].

ونتيجة لذلك تبرز أهمية مياه النيل كمصدر أساسى لمصر من خلال النقاط التالية:-

---

(١) د. نبيل السمان ، حرب المياه من الفرات الى النيل ، دون بيانات أخرى للنشر ١٩٩٣ ، ص ١٢٣.

(١) د.احمد الرشيدى ، مياه النيل فى سياسة مصر الخارجية ، مجلة الفكر الاستراتيجى ، أكتوبر ١٩٨٩ ، ص ١٠٥ وما بعدها.

(٢) راجع فى هذا المعنى وبصفة عامة ، د. جمال حمدان ، شخصية مصر ، الجزء الثانى ، القاهرة.

١- أن نهر النيل يعتبر المصدر الأول والأوحد لماء الوادى فى مصر قديماً وحديثاً ، ولايوجد أى مصدر آخر للمياه يمكن مقارنته به سواء كانت مياه أمطار أو مياه جوفية.

٢- أن مياه النيل لاتستمد أهميتها من حقيقة كونها المورد الوحيد تقريباً للرى فى مجال الزراعة (نحو ٨٥-٩٠% من الموارد المائية المتاحة لمصر يوجه الى الانتاج الزراعى) فقط ، بل وأيضاً من استخداماتها فى الأغراض الأخرى كالملاحة الداخلية التجارية منها والسياحية ولتوليد الطاقة الكهربائية ، الى جانب إستخدامها على نطاق واسع فى العمليات الصناعية [٣].

٣- أنه بالنظر الى ضخامة إسهام نهر النيل كمصدر للمياه فى مصر بالمقارنة بباقى المصادر الأخرى ، فهو يمثل الركيزة الأساسية لأية خطط مستقبلية سواء فى مجال التنمية الزراعية أو الصناعية أو الاقتصادية بوجه عام ، وخاصة إذا ما إستمر الحال على ما هو عليه الآن سواء بالنسبة لسياسات عدم الترشيد أو للزيادة السكانية المضطردة.

٤- محاولة بعض دول حوض النيل بعد حصولها على الاستقلال التنصل من الاتفاقيات السابق توقيعها مع مصر خلال القرن الماضى عامى ١٩٢٩ ، ١٩٥٩ والتهديد بتنفيذ عدد من المشروعات والسدود على نهر النيل وهى ما سوف تؤدى حال تنفيذها الى التقليل من كميات المياه التى تصل الى مصر.

٥- ثبات كميات المياه وتزايد سكان دول حوض النيل ، وزيادة المشاريع الزراعية ، إضافة إلى تدخل جهات أجنبية بالتحريض (إسرائيل وأمريكا) ، قد يدفع تدريجيًا باتجاه كارثة مستقبلية في المنطقة ؛ لأن دول مصب النيل (خصوصًا مصر التي تعتمد على النيل بنسبة ٩٥% لتوفير المياه) تعتبر مياه النيل مصدر حياتها وترفض تغيير الاتفاقات القديمة بل وتطالب بزيادة حصتها من المياه ، وبالمقابل تعتبر دول المنبع أن هذه المياه ملكًا لها ، ولها الحق بالتالي ليس فقط في حجزها في سدود ، ولكن في بيعها أيضًا لكلاً من مصر والسودان.

٦- إذا ما حدث جفاف للمنابع الأثيوبية فإن ذلك سوف يلحق الضرر الأكبر بمصر لأنها تعتمد بشكل كبير على المياه القادمة من المنابع الإثيوبية ، وهو مايبرز أهمية إثيوبيا بالنسبة للأمن المائي لمصر ، وبالتالى فأن ما قد تتعرض له دول الحوض من نقص خطير فى المياه تحت ضغوط الجفاف والمجاعة وبسبب الزيادة الهائلة في عدد السكان قد تدفع تلك الدول للدخول في مواجهات عسكرية مع بعضها البعض خاصة أن احتياجات كل دولة من المياه لمشاريع الزراعة بها تزداد.

٧- اندلاع الحرب في الجنوب السوداني وما قد ينتج عنه مستقبلاً من تقسيم السودان وما قد يعكسه ذلك من تداعيات خطيرة ، خاصة فى ضوء التحريض الدولى ضد مصر ومحاولة إستغلال هذا الملف في الضغط عليها ، خاصة أن أخطر ما في الحلول المطروحة لحل مشكلة المياه في حوض النيل هى أنها في الأساس مبادرات أوروبية ودولية وليست نابعة من دول المنطقة.

٨- ثبات الحصة المائية لمصر في ظل محدودية الموارد وزيادة الطلب علي المياه بسبب زيادة السكان مع سوء الاستخدام بالإضافة إلي سوء توزيعها بين الأنشطة المختلفة وزيادة الطلب عليها لأغراض الشرب علي حساب الصناعة والملاحة والزراعة والثروة السمكية واستمرار دعم المياه حتي المستخدمة في الزراعة والصناعة.

٩- إن مشكلة المياه في مصر مشكلة إستراتيجية وبالتالى فكل سكان مصر لا يتمتعون حاليا بمياه الشرب و المياه اللازمة للاستخدامات الأخرى وفق المستويات المطلوبة في هذا الشأن.

١٠- أن أزمة الغذاء على المستوى القومي والعالمي تحتم سرعة التوسع الزراعي أفقيا ورأسيا

(٣) المجالس القومية المتخصصة ، الدورة الثالثة ، سبتمبر ١٩٧٦ – يوليو ١٩٧٧ ، ص ٥٤-٥٧.

لتحقيق الأمن الغذائي ، إلا أن المشكلة سوف تكون دائما هو كيفية تدبير الموارد المائية اللازمة ، لكي تحقق مصر اكتفاءا ذاتيا في الغذاء ويحصل المواطنون على احتياجاتهم من مياه الشرب وللاستخدامات الأخرى في إطار المعايير القياسية المتعارف عليها لاستخدامات المياه ، والذى يقدر بنحو ١٨٠٠ متر مكعب سنويا من المياه لكل فرد ، خاصة أنه من المتوقع أن يصل عدد السكان عام ٢٠٢٠ لنحو ١٠٠ مليون نسمة وبالتالى سيحتاجون لنحو ١٤٥ مليار متر مكعب من المياه.

١١- يستهلك التركيب المحصولى بالاراضى القديمة اكثر من ٥٠ مليار متر مكعب سنوياً ، كما ان مصر تقع تحت خط الفقر المائى وكان يبلغ نصيب الفرد من المياه ٨١٥ متر مكعب عام ٢٠٠٧ لكنه فى تناقص مستمر سوف يصل الى ٥٠٠ متر مكعب فى عام ٢٠١٧ وهو تحت حد الامان المائى الذى لايجب ان يقل عن ١٠٠٠ متر مكعب فى السنة ، علما بأن هذه المتوسطات المتدنية والمتناقصة سنوياً بجانب النمو الكبير للسكان وزيادة الاستهلاك ومحدودية الموارد المائية التى يشكل نهر النيل ٩٥% منها حيث تبلغ حصة مصر ٥٥,٥ مليار متر مكعب سنوياً تعمق من حدة الازمة فى ظل الاعتماد على مصادر قابلة للنضوب مثل المياه الجوفية الحفرية والامطار التى تسقط على الشريط الساحلى للبحر الأبيض المتوسط.

<u>ثانياً : دول الوطن العربى</u>

تختلف أبعاد أزمة المياه في الوطن العربي من منطقة إلى أخرى على <u>النحو التالي :</u>

➢ **منطقة المغرب العربي:** تعتبر أزمة المياه في هذه الدول ذات بعد فني ، وذلك لأن دول تلك المنطقة تستخدم فقط ما يتراوح بين ١١% إلى ٥٣% من مواردها المائية التقليدية المتجددة ، وهو مايرجع الى إرتفاع تكلفة استغلال تلك المياه لأن أغلبها مياه أمطار ومياه جوفية.

➢ **منطقة حوض النيل:** يتوفر لدى مصر والسودان المياه ، ولكن في مصر تم وضع خطة سيتم تنفيذها بنهاية عام ٢٠١٧ وتهدف إلى زيادة الموارد المائية من المصادر المختلفة بما في ذلك تحلية مياه البحر في سيناء وساحل البحرالأحمر، وذلك لمواجهة التوسع في استصلاح الأراضي ، أما السودان فإن الحرب في جنوبها قد تعطل إنهاء مشروع قناة "جونجلي" التي ستوفر مزيداً من المياه لمصر والسودان.

➢ **دول مجلس التعاون الخليجي واليمن:** تعتبر المياه الجوفية وتحلية مياه البحر المصدر الرئيسي للمياه ، ويستهلك القطاع الزراعي ٨٥% من المياه ، ويصل نقص المياه إلى حوالي مليار متر مكعب ، ومن المتوقع أن يرتفع الطلب على المياه في هذه الدول إلى ٤٧ مليار متر مكعب بحلول عام ٢٠١٥، ولكن سيكون المتوفر في ذلك الوقت ٢١,٥ مليار متر مكعب ، وهو ما يعني تفاقم عجز المياه في هذه الدول مستقبلاً.

➢ **المناطق العربية الأخرى:** مثل سوريا والأردن ولبنان وفلسطين والعراق فإن أزمة المياه لها أبعاد أخرى منها ما هو فني ناجم عن الطبيعة المناخية القاحلة في بعض هذه الدول ، ومنها ما هو سياسي مرتبط بسياسة تركيا بشأن نهري دجلة والفرات وبإسرائيل التي تسعى للسيطرة على المياه العربية في المناطق المحيطة بها.

كما يمكن حصر أهم التحديات التى تواجه المنطقة العربية على النحو التالى:

➢ محدودية الموارد المائية العربية المتجددة وتراجع نصيب الفرد العربي من المياه بدرجة كبيرة.

➢ المياه المشتركة مع الدول الأخرى غير العربية حيث أن أكثر من ٦٠% من الموارد المائية العربية يأتي من خارج الوطن العرب.

➢ أطماع إسرائيل في السيطرة على الموارد المائية العربية بإعتبار أن المياه تشكل أهم مكونات الإستراتيجية الإسرائيلية .

➢ تدني إنتاجية وحدة المياه في الوطن العربي بسبب عدم كفاءة استخدام المياه العربية.

➢ تدهور نوعية المياه بسبب التلوث الناجم عن الاستخدام الآدمي أو النشاط الصناعي والزراعى.

➢ قصور الموارد المالية العربية المخصصة لتطوير كمية واستخدامات الموارد المائية العربي.

➢ قلة الوعي العربي العام بخطورة أزمة المياه وما تتطلبه من الحفاظ عليها وحسن استغلالها وتنميتها.

➢ درجة حرارة الأرض الآخذة في الارتفاع ، وهو ما يسمى بظاهرة الاحتباس الحراري Global Warming، والتي تزيد من مساحات الجفاف والتصحر.

➢ الاستخدام العشوائي للمياه من خلال عدد من السلوكيات الخاطئة.

➢ التعدي الحضري علي الأراضي الزراعية من خلال تحويل الأراضي الزراعية إلى الاستعمالات الحضارية والصناعية والنقل وهو نتيجة متوقعة للتنمية الاقتصادية ، وتعتبر هذه العملية بشكل عام تهديدا لمدي توافر موارد الأرض المخصصة للإنتاج الزراعي مما يؤثر في الإنتاج الزراعي.

➢ كثافة النزوح من الريف إلي المدينة بسبب تشتت الملكية العقارية أو طمعا في تحسين الوضعية الاجتماعية أو لعدم القدرة علي استغلالها علاوة علي افتقار الوسط الريفي في عديد من المناطق بالعالم لأبسط ضروريات الحياة وهو مايزيد من حالات التعدى على الأراضى الزراعية.

➢ العمل على زيادة الانتاجية الزراعية لتعويض النقص فى الاراضى الزراعية من خلال استخدام فضلات المجاري والسماد الاصطناعي الذى يضاف الي التربة ، للوصول الى الحد الاقصي ، لكنها قد تزيد من الاثار الجانبية غير المرغوب فيها ، لان تلك العناصر الثقيلة قد تترسب في التربة وترشح الي المياه الجوفية ثم تظهر ثانية في المياه السطحية.

➢ النمو السكاني وإستهلاك الموارد والبيئة حيث أدى ذلك الى تهديد النظام البيئى وتدميره من خلال إرتباطه بمعدل الزيادة فى عدد السكان المستخدمين للبيئة ، ومتوسط استخدام كل فرد للموارد البيئية المتاحة ، خاصة فى ضوء سوء العادات الاستهلاكية.

➢ مشكلة الهدر فى المياه والتى تأخذ أحد شكلين أو الاثنين معاً وهما **الهدر عند المستهلك** وهو الكمية الزائدة عن الحاجة وهي مرتبطة بسلوكيات الأفراد إما لعادات مكتسبة أو لعدم معرفة أو لضعف مسئولية ولها أشكال عدة أهمها السحب غير القانوني لمياه الشرب من الشبكة العامة ، **والهدر في خطوط الشبكة** وهو كمية المياه المفقودة من خطوط الشبكة أثناء عملية التزويد من المصدر إلى المستهلك .

الاحتياجات المستقبلية من المياه لكل دولة من دول الوطن العربى

	الزراعة	القطاع المنزلى	القطاع الصناعى
المغرب	١٤,٧٤	١,٨١	٢,٤٦
الجزائر	٤,٤	١,٩	٢,٤١
تونس	٣,٤	٠,٦٩	٠,٨١
ليبيا	٢,٠١	٠,٢٨	٠,٠٤
موريتانيا	٢,٦٤	٠,٠٩	٠,١٥
مصر	٦١,٩	٤,٤٨	٥,٢٣
الصومال	٠	٠,٢٩	٠,٤٥
جيبوتى	٠	٠,٢١	٠,٢٩
السودان	٢٧	١,٥١	١,٥
فلسطين المحتلة	٠	٠,٣٥	٠,٨٩

	الزراعة	القطاع المنزلى	القطاع الصناعى
الاردن	٠,٨	٠,٢٨	٠,٠٣
لبنان	٣,١٨	٠,٦	٠,٩٨
سوريا	١٨	١,٣٥	٢,١٩
العراق	٥٢	٢,٠٤	٣,١٤
السعودية	٣,٢٤	١,٨٢	١,٠٥
اليمن	٣,٥٣	٠,٧٥	٠,٩٨
البحرين	٠,١٢	٠,٠٧	٠,٠١
الامارات	٠,٤١	٠,٣	٠,٠١
عمان	٠,٤٢	٠,١٩	٠,٢٧
قطر	٠,٠٥	٠,٠٠٨	٠,٠٠٢
الكويت	١,١٥	٠,٠٧	٠,٠٥

المصدر : مشكلةالمياه فى الوطن العربى ، بحث غير منشور ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، أكاديمية ناصر العسكرية، ص ١١٠-١١٦.

وهناك العديد من المشاريع التي تم إقتراحها لمواجهة تلك الأزمة على مستوى الوطن العربي ومن هذه المشاريع مايلي :-

أولاً : **مشروع سحب كتل جليدية من القطب إلى دول الخليج** ، فالقسم الاعظم من المياه العذبة يقع ضمن المنطقة المتجمدة من الكرة الأرضية وهو غير قابل للاستخدام في الوقت الحاضر على الأقل لذلك يقترح البعض استغلال هذه الموارد وذلك عبر سحب كتل من الجبال الجليدية من القطب الجنوبي إلى دول المنطقة عبر البحار وبعد ذلك تذويب هذه الكتل واستغلالها باعتبارها مياهاً عذبة، لكن هذا الاقتراح لم يلق القبول التام نظراً لكلفته العالية إضافة إلى ذوبان القسم الأكبر منه أثناء فترة النقل عبر البحار وبسبب فارق درجات الحرارة العالية واختلاف المناطق.

ثانياً : **النقل البحري للمياه من الباكستان إلى دول الخليج** ، وذلك يتم بواسطة البواخر العملاقة وهذا المشروع المقترح يمكن ان نقول عنه انه قابل للتنفيذ في حال انخفاض الكلفة بالقياس بتحلية مياه البحر الذي تعتمده دول الخليج.

ثالثا : **مد خط أنابيب بطول ٧٠ كم عبر البحر العربي** بعمق ٦٠٠ متر تحت سطح البحر لنقل المياه بمعدل ٥٢٠ الف متر مكعب باليوم من نهر منغوي الباكستاني إلى الإمارات العربية المتحدة وتمت دراسة هذا المشروع من قبل شركة بريطانية.

رابعاً : **مد خط أنابيب بين إيران وقطر لنقل المياه** من نهر الإيراني إلى قطر وذلك لغرض تعزيز العلاقات بين إيران ودول مجلس التعاون الخليجي ولكن هذا المشروع معطل ولم يباشر به مثل باقي المشاريع للمخاوف التي تحاول الولايات المتحدة إثارتها لدى قيادات المنطقة من الدور الإيراني في المنطقة.

خامساً : **مشروع مد شبكة أنابيب من تركيا إلى دول المنطقة** وهو الذي يسمى بمشروع أنابيب السلام الذي اقترحته تركيا لتزويد دول المنطقة بستة ملايين متر مكعب يومياً من مياه نهر سيحون وجيحون وما يعيق تنفيذ المشروع هو الكلفة العالية له والعامل السياسي.

سادساً : **مد خط أنابيب بين السعودية والسودان** على ان يتم ذلك عبر البحر الأحمر لتزويد السعودية بالمياه من نهر النيل فممكن أن نقول عنه بأنه مشجع لكن حرب الخليج الثانية التي أهدرت الكثير من الأموال حالت دون تنفيذ هذا المشروع رغم أن كلفة نقل متر مكعب واحد من المياه تعادل ٢٩ سنتاً وهو اقل من كلفة تحلية مياه البحر

إضافة إلى ان السودان دولة عربية لا تسعى مستقبلاً لاستخدام المياه كسلاح ضد دولة عربية أخرى كما يعتبر المشروع خطوة نحو التكامل الاقتصادي ويساعد في حل مشكلة السودان الاقتصادية.

سابعاً : **مد خط أنابيب من العراق إلى الأردن** حيث جرت مباحثات بين الجانب الأردني والجانب العراقي حول أمكانية مد خط أنابيب من نهر الفرات إلى الهضبة الشمالية للاردن لكن الشكوك أحاطت بالجدوى الاقتصادية للمشروع وامكانية تمويله نتيجة طول المسافة ووعورة التضاريس وارتفاع التكاليف حيث بينت الدراسة لهذا المشروع ان تكاليفه ستكون بحدود المليار دولار لنقل ١٦٠ مليون متر مكعب سنوياً وان كلفة نقل المتر المكعب الواحد من مياه الفرات إلى الأردن تقدر بنحو نصف دولار في الخط الشرقي وبنحو دولار واحد في الخط الغربي.

ثامناً : **مد خط أنابيب من العراق الى الكويت** حيث قامت بأول دراسة لهذا المشروع شركة بريطانية عام ١٩٥٣ وفي بداية السبعينات باشرت شركة سويدية بدراسة المشروع تبعتها أخرى فرنسية في مطلع الثمانينات وقدرت الدراسة أن يتم نقل ما يعادل ٦١٦٥ متراً مكعباً من المياه يومياً منها ١٨٥٠متراً مكعباً من شط العرب و ٤٣١٥ متراً مكعباً من نهر دجلة وقد وقعت الكويت في آذار ١٩٨٩ اتفاقية مع العراق لنقل المياه من جنوب العراق بحجم يتراوح ما بين ٥٥٠ – ١٢٠٠ مليون غالون يومياً أي ما يعادل ٥،٢ مليون متر مكعب باليوم كمرحلة أولى وفي المرحلة الثانية بحجم ٧٠٠ مليون غالون يومياً من مياه الشرب، ٥٠٠ مليون جالون باليوم للري وتقدر كلفة المشروع بـ٥،١ مليار دولار ومدة التنفيذ تستغرق ١٠ سنوات ولكن المشروع جمد في حينه بسبب الحرب العراقية – الإيرانية ومن ثم حرب الخليج الثانية إضافة إلى الابتزاز الذي مارسه النظام العراقي مع الكويت لغرض تنفيذ المشروع.

مع ملاحظة أن معظم هذه المشروعات مازالت فى مرحلة التخطيط خاصة وأن الظروف السياسية بعد حرب الخليج الثانية وإتجاه بعض الدول العربية إلى إقامة علاقات خارجية على حساب الدول المجاورة الأخرى ، والتدخل العسكري والتواجد الدائم للقوات الاجنبية في المنطقة ، فضلاً عن أن معظم الدول الخليجية التي كان باستطاعتها تنفيذ مثل هذه المشروعات تعاني حالياً من عجز في مواردها المالية خاصة مع تفاقم الأزمة المالية إبتداء من عام ٢٠٠٨ وإنعكاساتها الخطيرة على دول الخليج بسبب إنخفاض أسعار البترول الى أدنى مستوياته منذ زمن طويل ، فضلاً عن الخسائر المالية الناجمة عن المضاربة فى البورصات العالمية بأموال عربية ، وإنخفاض العوائد السياحية ، وإنخفاض معدلات حركة إنتقال رؤوس الأموال.

<u>المبحث الثانى دراسة الموارد المائية لدول حوض النيل ودول الجوار والقرن الأفريقى</u>

<u>تمهيد</u>

يقطع نهر النيل مسافة تبلغ ٦٧٠٠ كم بداية من أبعد منبع من منابعه المتعددة على روافد بحيرة فيكتوريا فى قلب القارة الأفريقية وحتى مدينة رشيد المصرية على ساحل البحر الأبيض المتوسط ، منها ١٥٣٦ كم داخل الأراضى المصرية ، وهو بذلك يمر بعشر دول أفريقية هى إثيوبيا وكينيا وأوغندا وتنزانيا وروانـدا وبوروندى وزائير وأريتريا والسودان ومصر ، يغطى خلالها مساحة تقدر بـ ٢،٩٠٠،٠٠٠ كم م٢ وهو ما يعنى عشر القارة الأفريقية.

ويستمد النهر موارده المائية من ثلاث مصادر رئيسية هى الهضبة الأثيوبية وتمثل أهم منابع النيل ويستمد منها ٨٥% من متوسط موارده المائية ، والهضبة الاستوائية ويصل متوسط الايراد السنوى لها حوالى ١٣ مليار متر مكعب ، وحوض بحر الغزال ويصل جملة إيراده السنوى حوالى ٥١،١ مليار متر مكعب[1].

---

(١) د. احمد الرشيدى ، مصر ومياه النيل ، ندوة المشكلات المائية

أولا : دول حوض النيل

١- السودان

يتمتع السودان بمساحة كبيرة من الأراضى الخصبة الصالحة للزراعة ، ومع ذلك فقد عانى من المجاعة سابقا نتيجة الاقتصاد المتدنى والحرب الأهلية بين الشمال والجنوب ، وقد يعانى من نقص موارده من مياه النيل إذا لم يقم بتأمين وزيادة هذه الموارد لمواجهة تلك الزيادة السكانية ، بالرغم من أن السودان يعتبر من الدول العربية القليلة التى تتمتع بوفرة فى مصادرها المائية من حيث كمية الأمطار والتى تبلغ حوالى ١٠٩٤,٤ مليار م٣ ، و تمثل حوالى ٤٨,٧% من جملة أمطار الوطن العربى التى تبلغ حوالى ٢٢١٣ مليار م٣ [٢].

ويعتبر نهر النيل من أهم عوامل وحدة السودان الجغرافية ، وأحد العوامل المهمة التى يتوقف عليها تقدمه الاقتصادى ، ونظراً لانخفاض مصادر المياه الأخرى شمالاً فإن أهمية النهر تزداد أكثر لشمالا بينما تزداد أهمية الأمطار فى باقى المناطق ، وقد حددت إتفاقية المياه لعام ١٩٥٩ بين مصر والسودان ، على أن يكون نصيب السودان من مياه النيل بمقدار ١٨,٥ مليار م٣ فى العام ، يستهلك منها السودان بالفعل كمية تتراوح بين ١٠,٦ الى ١٧ مليار م٣ مما يعنى أن هناك فائض لديه من مياه النيل.

وبالاضافة الى مياه جوفية وفيرة ، يبلغ مخزونها حوالى ٦٨,٣٢ مليار م٣ لايستخدم منها سوى ٠,١٦ مليار م٣ ، مما يعنى أن لديه وفرة فى مصادر المياه ، إلا أن أنه قد إقترب من وضع مائى حرج نتيجة لإحتياجه مستقبلاً الى ٥٠ مليار م٣ لتطبيق الخطة الإقتصادية ، وإتمام المشاروعات الزراعية المقترحة لتنمية موارده والنهوض بها ، خاصة فى ظل الآثار السيئة الناتجة عن الصراع الدائر بين الشمال والجنوب [١].

ويبلغ إيراد نهر النيل عند منطقة الخرطوم ٧٨ مليار م٣/سنة فى المتوسط ، أما عن موارد المياه الجوفية فإن إجمالى المتدفق السنوى يبلغ حوالى ٧,٨ مليار م٣ ، ويبلغ إجمالى المخزون الجوفى للمياه حوالى ٤٩٠٥ مليار م٣ [٢] ، إلا أن المستغل منه محدود للغاية حيث يبلغ حوالى ١٤ مليار م٣ .

ويتبنى السودان إستراتيجية طموحة لمضاعفة الرقعة الزراعية ، وهناك مشروعات لزيادة إيراد نهر النيل يتم بمقتضاها حصول السودان على حصص إضافية من عدة مشاريع كمشروع قناة جوجلى وغيرها، ويرتفع بمقتضاها نصيب السودان بعد إستكمال تلك المشاريع من ١٨,٥ مليار م٣ الى ٢٦ مليار م٣ [٣].

ولاشك فى أن مشروعات تنمية موارد المياه فى السودان تصب بشكل مُباشر فى شبكة المياه المصرية ، ويدعو ذلك الى ضرورة وضع إستراتيجية متكاملة بين البلدين ، يتبادل فيها البلدان المصالح المصيرية المائية بينهما من ناحية ومن ناحية أخرى تتكامل مشاريعهما معاً على أرض مشتركة من المنفعة المتبادلة.

٢ – أثيوبيا

تشير التقديرات الى أن ٨٥% من المياه المستخدمة فى مصر تأتى من أثيوبيا ، التى يقدر الخبراء بأنها ليست فى حاجة الى تلك المياه نظراً لتعدد مصادر المياه بها ، كما أنها تسعى إلى ضمان الحصول على أكبر حصة من مياه النيل بصرف النظر عن احتياجات الدول التسع المشتركة فى حوض النيل ويمثل الخطر الذى يخشى منه هو إنخفاض كمية

فى الوطن العربى" ، القاهرة ٢٩-٣١ اكتوبر ١٩٩٤ ، معهد البحوث المائية والدراسات العربية ، ١٩٩٤ ، ص ١٥٦.

(٢) المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، برنامج الأمن الغذائى ، الجزء الثانى ، الخرطوم ١٩٨٧ ص ١٢٥.

(١) جمال الدين الديناصورى : موارد المياه فى الوطن العربى ، دراسة هيدروغرافية وإقتصادية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٩ ص ١٤٥.

(٢) د. محمود ابوزيد "المياه مصدر للتوتر فى القرن ٢١" الطبعة الأولى ١٩٩٨ ، مركز الاهرام للترجمة والنشر ص ٦٥-٦٧.

(٣) نبيل فارس ، حرب المياه فى الصراع العربى الاسرائيلى ، مرجع سبق ذكره.

الأمطار التى تسقط على هضبة الحبشة من ناحية أو إتجاه أثيوبيا الى تطبيق خطط التنمية بها فى ظل الإرتفاع النسبى لعدد سكانها والذى يبلغ حوالى ٥٠ مليون نسمة وما يستتبعه من التأثير على كميات المياه المستهلكة بها من ناحية أخرى.

ايرادات منابع النيل الرئيسية

المنابع الاثيوبية	الروافد	النسبة المئوية للايراد السنوى	النسبة المئوية للفيضان
	النيل الازرق	٥٩	٦٨
	السوباط	١٤	٥
	عطبرة	١٣	٢٢
مجموع المصادر		٨٦	٩٥
البحيرات الاستوائية		١٤	٥
المجموع الكلى		١٠٠	١٠٠

المصدر :المنظمة العمومية للتنمية الزراعية ، برامج الامن الغذائى ، الموارد الطبيعية ، الخرطوم ١٩٩٩.

أما الخطر الأساسى والأكبر على موارد مصر والسودان من النيل فهو تلك المشروعات المشتركة على النيل بين كلاً من إثيوبيا وإسرائيل والتى تهدد نصيب كلاً من مصر والسودان من مياه النيل ، ويسود التفكير لدى دول المنابع بصفة عامة وأثيوبيا بصفة خاصة أن من حقهم إستغلال مياه النيل وفقاً لاحتياجاتهم التنموية على أن توائم دول المصب إحتياجاتها مع ما تبقى من إستخدامات دول المنابع.

__٣ - كينيا__

تشترك مع كلا من أوغندا وتنزانيا فى بحيرة فيكتوريا ، والتى تمثل جزءاً من ال ١٥% من مصادر النيل ، وتشرف على المشارف الشرقية لبحيرة فيكتوريا ، وبالرغم من كونها أقل الدول تأثراً بالجفاف الذى ساد منطقة شرق أفريقيا خلال الفترة الماضية ، إلا أن ذلك لم يمنعها من البحث عن مصادر جديدة لتوفير المياه لتنفيذ خططها المستقبلية للتنمية[1].

ويعد ثلثى أراضيها قاحلة وأى مشروعات تنموية بها تحتاج لمشروعات نقل للمياه لإستغلالها ، كما أنها لم توقع على أى إتفاقيات بينها وبين باقى الدول النيلية بعد إستقلالها (فيما عدا مصر وأثيوبيا) بشأن مياه النيل.

وترفض كينيا الاعتراف بإتفاقيتى ١٩٢٩ ، ١٩٥٩، لذا فهى ترى أن بإمكانها إقامة مشروعات تستغل بها مياه الانهار والروافد التى تجرى فى أراضيها قبل أن تصب فى بحيرة فيكتوريا وهو ما من شأنه إقلال كمية المياه المنصرفة لمصر بقدر كمية المستغلة بمعرفة كينيا فى مشروعاتها المقبلة.

__٤ - تنزانيا__

تشترك مع كل من كينيا وأوغندا فى بحيرة فيكتوريا ، وتعتبر عضو عامل فى منطقة تنمية حوض نهر كاجيرا ، أحد روافد نهر النيل فى الهضبة الاسترالية ، وتسعى الى تحقيق الاستغلال الأمثل لكافة مواردها المائية ضمن جميع مواردها الاقتصادية ، حيث قام برنامج الأمم المتحدة للتنمية بإجراء بعض الدراسات الخاصة بإقامة سدود توفر نظام رى دائم مما سيؤثر على كمية المياه التى تصل الى مصر والسودان من نسبة ال ١٥% إلا أن المشكلة التى تعرقل تنفيذ تلك السدود هو عدم توافر التمويل اللازم الذى ما زال حائلاً دون تنفيذ تلك المشروعات ، وتستنكر تنزانيا المعاهدة التى كانت قد أبرمتها عام ١٩٢٩ مع بريطانيا للدفاع عن مصالح مصر والسودان بإعتبار أنها لاتتفق مع مصالحها بصفتها دولة مستقلة ذات سيادة وذلك لأنها ترى أن تلك المعاهدة قد

---

(١) د. علاء الحديدى ، السياسة الخارجية المصرية تجاه مياه النيل ، ندوة أزمة مياه النيل وتحديات التسعينيات ، كلية الزراعة ، جامعة القاهرة، ٢٤-٢٥ مارس ١٩٩٠ ص٨.

ألزمتها لأجل غير محدد بضرورة طلب موافقة مصر حتى تستطيع إقامة أى مشروعات رى على بحيرة فيكتوريا وروافدها ، إلا أنها قد قررت عام ١٩٦٤ بطلان إلتزامها بمعاهدة سنة ١٩٢٩.

٥ - أوغندا

يقع بها الجزء الأكبر من بحيرة فيكتوريا ، حيث تبدأ منابع النيل الاستوائية منها ، ويأتى منها حوالى ١٣% من إيراد النيل السنوى ، أى حوالى ٣٦ مليار م٣ ، ويصل منها لمصر حوالى ٣٦% ، الأمر الذى يدعو مصر الى ضرورة الاهتمام الشديد بأوغندا كمصدر من مصادر نهر النيل ، وقد كررت أوغندا نفس ما حدث من تنزانيا من حيث إعلانها عدم إلتزامها بمعاهدة ١٩٢٩.

٦ - زائير

تمثل زائير ثانى أكبر دولة من حيث المساحة ، وثالث دولة من حيث عدد السكان بين دول حوض النيل ، وتتمتع بوجود أكبر رصيد من الطاقة الكهربائية فى أفريقيا ، كما تعد المحرك الرئيسى للتجمع الاقتصادى لدول البحيرات العظمى ، الذى يضم زائير وبوروندى ورواندا ، ومن الممكن زيادة حصة كلا من أوغوندا والسودان ومصر من خلال إقامة سد عليها.

٧ - بوروندى

يحتل حوض النيل حوالى ٤٩,٦ % من مجموع مساحة بوروندى ، التى تبلغ ٢٧,٨ ألف كم٢ ، ويشكل نهر كاجيرا - الذى يمثل حدودها مع رواندا فى الشمال الشرقى - الرافد الوحيد المباشر للنيل فى تلك الدولة ، بينما يصب نهر الروفوبو الذى يشكل جزء صغير من الحدود مع تنزانيا فى الشمال فى نهر كاجيرا.

٨ - رواندا

تعد أصغر دول حوض نهر النيل مساحة وأكثرها كثافة سكانية ومعدل نمو سكانى ، لذلك تبدى إهتماماً وحماساً شديداً لأى مشروع إقليمى قد يحقق فائدة إقتصادية لها ولو بالمشاركة فى مصادرها المائية ، وهى تعد عضواً فى فى منظمة تنمية حوض نهر كاجيرا وعلى أتم الاستعداد لمبادلة الماء بإحتياجاتها الأخرى .

وبالرغم من الحديث عن خطط التنمية فى كل من زائير وبوروندى ورواندا إلا أنه بدراسة هذه الخطط من ناحية ودراسة سياستها المائية من ناحية أخرى يصعب تحديد إحتياجاتها مستقبلاً من المياه ، وإن كان الثابت هو أنها ستحتاج لحصص أكبر من الحصص التى تحصل عليها حالياً[1] ، وقد يفسر ذلك جزئياً شروع رواندا وبوروندى بعمل مشروعات للرى وتوليد الكهرباء على نهر الكاجيرا أهم روافد بحيرة فكتوريا ، علماً بأن هذه المشروعات فضلاً عن مشروعات تنزانيا سوف تنقص من دخل البحيرة حوالى مليار م٣ سنوياً [2].

وقد نشأ تجمع الأندوجو ، كثمرة للتعاون الاقليمى بين دول حوض النيل والذى يتكون من مصر وزائير وأوغندا والسودان وبوروندى ورواندا ، وقد نشأ أساساً بمبادرة من مصر بهدف توفير موارد مائية متزايدة ومستقرة لمواجهة إحتياجات السكان المتزايدة بين دول حوض نهر النيل ، والذى إرتفع عددهم من ١١٤ مليون عام ١٩٨٦ الى ١٦٤ مليون عام ٢٠٠٠ ، بالاضافة الى توفير إحتياجات التوسع الزراعى من المياه وضرورة تأمين الأمن الغذائى والطاقة الكهربائية...... ويشار الى أن كينيا وأثيوبيا قد بقيتا خارج هذا التجمع ، وهو أمر خطير خاصة وأن أثيوبيا هى المصدر الرئيسى لمياه نهر النيل حيث ينبع من مرتفعات أثيوبيا أحد عشر نهراً تتدفق عبر حدودها الى الصومال والسودان.

ويتضح من ذلك أن جميع دول حوض النيل لديها كثافة سكانية متوسطة ومعدل نمو سكانى مرتفع ، وهذا الأخير يستتبعه إحتياج تلك البلدان الى كميات إضافية من المياه ، وعلى الرغم من الوفرة المائية فى بعض

(١) د.محمود سمير احمد ، معارك المياه المقبلة فى الشرق الأوسط ، (القاهرة دار المستقبل العربى، ١٩٩١)، ص ٢٦-٢٩.

(٢) تقرير المجالس القومية المتخصصة ، رئاسة الجمهورية ، حقوق مصر الطبيعية والتاريخية فى مياه النيل ومايرتبط بها من إتفاقيات، القاهرة، يناير ١٩٩٠ ، ص ١٩.

المناطق، فإنه من المتوقع أن الثبات الحالى فى الموارد المائية سيتحول مع الوقت الى نقص قد يتحول الى ندرة ، وهو ما سيؤدى الى بتلك البلدان الى تقسيم موارد المياه خاصة فى ظل القاسم المشترك الذى يجمع تلك الدول وهو إنخفاض مستوى المعيشة بها وبالتالى إنخفاض متوسط دخل الفرد بها ، وهو ما يعد مؤشراً على أن تلك الدول لم تبلغ كفايتها القصوى من المياه بعد ، وأن ضعف إقتصاديات هذه البلدان سبب الحاجة الى التوسع فى مشاريع المياه ، إلا أنه فى نفس الوقت يعتبر عنصراً ضاغطاً لعدم القدرة على تنفيذ تلك المشاريع(٣).

ثانيا : دول الجوار والقرن الأفريقى

أ- دول الجوار

١- إسرائيل

تعد إسرائيل الخطر الأول الذى يهدد الدول العربية المحيطة بها على كافة المستويات ومن بينها الموارد المائية المتاحة ، حيث تعمل على تهديد الأمن المائى العربى نتيجة للسياسة التوسعية التى تنتهجها والذى يعتبر أحد دعائمها درجة إحتياجها للماء العربى ، وهناك تصريحات لكثير من القادة الاسرائيليين تؤكد أن حيازة المياه كانت من أهم دوافعها فى العديد من حروبها مع العرب كما أن أحد أسباب سيطرتها على الضفة الغربية وقطاع غزة هى المياه الجوفية الغزيرة والآبار.

ونظراً لاعتماد المشروع الصهيونى على العملية الاستيطانية ، فإن تزايد أعداد المهاجرين اليهود لفلسطين المحتلة وما صاحبها من توسع فى الأنشطة الزراعية والصناعية والعمرانية ، أدى الى تأثر الموارد المائية فى فلسطين سواء كانت موارد سطحية أو جوفية ، نتيجة إستخدام إسرائيل أحدث الوسائل العلمية والتكنولوجية فى الرى الحديث ، وما استتبعه من تأثر الزراعة الفلسطينية بشكل كبير نظرا لاعتمادها على مياه الامطار فقط وحاجتها الشديدة الى مياه الرى ، وهو ما أدى الى ازدياد الأطماع فى نهرى النيل والفرات.

وقبل عام ١٩٦٧ كانت إهتمام اسرائيل منصب على الحصول على مياه نهر الاردن وتحويله الى صحراء النقب ، وذلك بالرغم من المحاولات العربية المتتالية لتحويل مياه روافده بعيدا عنها ، مما دعى اسرائيل لشن الاعتداءات المتتالية للحيلولة دون ذلك وصلت ذروتها فى حرب عام ١٩٦٧ ، والتى كان أحد نتائجها سيطرة إسرائيل الكاملة على بحيرة طبرية وعلى هضبة الجولان التى تساهم أمطارها وثلوجها بنسبة كبيرة فى تغذية نهر الاردن.

وتؤمن إسرائيل خمس إحتياجاتها من الماء من المياه الجوفية فى قطاع غزة فى الوقت التى تمنع فيه سكان القطاع من التوسع فى إستخراج المياه ، بالاضافة الى حصولها على ٤٧٥ مليون متر مكعب من مياه الضفة الغربية وتحظر على سُكان الضفة حفر آبار مياه لزراعة أراضيهم وتؤكد أن سيطرتها على مياه الضفة الغربية ضرورية لبقائها وأمنها ، وهو ما أدى أيضا الى زيادة حدة الأزمة المائية الاردنية بالشكل الذى يهدد بنضوب موارد المياه الاردنية المائية على المدى المتوسط.

وقد أدى هذا الوضع الى قيام الاردن بمحاولة سد العجز المائى لديها من خلال ضخ كميات من المياه من بعض الآبار القديمة فى الجنوب وهو ما أدى الى ظهور علامات الملوحة فى مياه واحة "الأزرق" التى تمد عمان بالمياه ، ولم يقتصر الأمر على ذلك ، بل أن الأراضى السورية المجاورة للأردن تعانى أيضا من نقص المياه بسبب قيام إسرائيل بتعطيل إنشاء سد الوحدة بين سوريا والاردن على نهر اليرموك ، بالاضافة الى إحساسها بالأهمية المائية الاستراتيجية لهضبة الجولان السورية المحتلة والتى تعتبر المصدر الرئيسى لمياه فلسطين بالاضافة الى تغذيته لنهر الاردن بواسطة مياهه السطحية والجوفية ، بالاضافة لسيطرتها على هضبة الجولان التى تمنحها قدرة كبيرة

---

(٣) نبيل عبدالرحمن فارس ، حرب المياه فى الصراع العربى الاسرائيلى ، دار الاعتصام ، ص١٢٩- ١٣٠.

على تحقيق أطماعها فى مياه نهر الليطانى[1].

وتعتمد إسرائيل فى مصادرها للمياه على كميات المياه فى بلاد الشام بصفة عامة وفلسطين بصفة خاصة، وتتميز الأمطار التى تهطل على بلاد الشام بصفة عامة بعدم الانتظام [2].

وتشير التقديرات العلمية إلى أن حجم الموارد الموارد المائية الجوفية فى مناطق الضفة الغربية يقدر بحوالى ٦٠٠ مليون متر مكعب قابلة للتجدد المستمر عن طريق الأمطار المتساقطة [3] ، ويقدر المتوسط السنوى لكمية المياه القابلة للإستغلال فى الضفة من الأمطار بحوالى ٨٠٠ مليون متر مكعب سنوياً ويقدر معدل الاستهلاك الكلى للمواطنين العرب بحوالى ١٢٠ مليون متر مكعب يضاف الى ذلك مليون متر مكعب من مياه الامطار التى يجمعها العرب فى آبار الجمع التى يتراوح عددها بين ٦٠٠ ، ١٠٠٠ بئر [4].

وبالنسبة للضفة الغربية فإن ثلث المياه التى تمد بها إسرائيل تأتى عن طريق الآبار الموجودة على جانبها من خط الهدنة قبل عام ١٩٦٧ ، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل أن المستعمرات الصهيونية بها تستغل حوالى ٥٠ مليون متر مكعب سنوياً من مياهها (٥) ، وقد قام المستوطنون اليهود بحفر عدة آبار إرتوازية على أعماق كبير تصل الى الى الخزان الجوفى وبأعماق تتراوح ما بين ٦٠٠ الى ١٠٠ متر مما أدى الى زيادة الطاقة الانتاجية لتلك الآبار عن الطاقة الانتاجية للآبار العربية وما تبعه من إنخفاض مستوى المياه بالآبار العربية.

أما بالنسبة للوضع فى قطاع غزة فيتم الاعتماد فيه على المياه الجوفية التى تقدر بحوالى ١٠٠ مليون متر مكعب سنوياً ، يستغل منه ٨٠% فى رى الأراضى ، أما هضبة الجولان المحتلة فتنتج كمية من المياه تتراوح ما بين ٥٠ ، ٦٠ مليون متر مكعب سنوياً لذا فهى تعد أحد المصادر الرئيسية للمياه لفلسطين فى ضوء إمدادها فلسطين المحتلة لحوالى ٣٠% من إحتياجاتها من المياه وهو ما دعى إسرائيل لضمها للأراضى المحتلة لما لها من إعتبارات مائية وإستراتيجية.

وتلعب إسرائيل دور مشبوه في افتعال أزمة المياه بين مصر ودول حوض النيل [1] وقد ظلت "إسرائيل" تطمح في الحصول على مياه النيل منذ عام ١٩٤٩ أي بعد أقل من عام على إعلان الدولة ، حيث قدمت العديد من الخطط والمشروعات لإيصال مياه النيل إلى صحراء النقب بفلسطين المحتلة ، خصوصاً وأن "إسرائيل" تعاني من نقص حاد في المياه الجوفية – المصدر الرئيس للمياه في فلسطين– واستمرت المحاولات الإسرائيلية للحصول على مياه النيل حتى عام ١٩٧٩ خلال محادثات السلام مع مصر.

<u>٢- ليبيا</u>

تقع ليبيا على الحدود المصرية الغربية ، وكان الرئيس الليبى معمر القذافى قد بدأ مشروع لنقل حوالى ٦ مليون متر مكعب من المياه الجوفية من جنوب البلاد الى شماله فى بداية الثمانينات بتكلفة قدرها ٢٠ مليار دولار ، وهو ما يسمى بالنهر الصناعى العظيم ، وقد حاول البعض إثارة مشكلة بين مصر وليبيا بحجة أن هذا المشروع يبدأ من واحة الكفرة الليبية غرب الحدود المصرية ويمتد الى طرابلس مما قد يؤثر على المخزون الجوفى للمياه المصرية بإعتبارها جزء من مياه نهر النيل المتسربة لباطن الأرض وبالتالى لا يحق

---

(١) د.أسامه الغزالى حرب ، "مستقبل الصراع العربى الاسرائيلى حول مياه الاردن (مجلة كلية الآداب – جامعة الأردن) ص ٢٩.

(٢) د. حسن عبدالقادر ، "المياه بين العرب وإسرائيل" ١٩٨٨ ، ص ٥٦.

(٣) د. غازى إسماعيل ، "سياسة إسرائيل المائية فى الضفة الغربية " ، شئون عربية ١٩٨٧ ، ص ١٧١.

(٤) بشير البرغوثى ، المطامع الاسرائيلية فى مياه فلسطين والدول العربية المجاورة (دار الجليل للنشر – عمان ١٩٨٦) ص ٦٠.

(٥) د. غازى إسماعيل – سياسة إسرائيل – مرجع سبق ذكره ص ١٥٧.

(١) محمد النحال ، باحث بمركز الراصد للدراسات بالخرطوم ، موقع بالانترنت

لليبيا أن تأخذ منها ، إلا أنه للإنصاف فإن ذلك الكلام مردود عليه ، لأن المياه الجوفية فى مصر تأتى من هضبة أفريقيا الوسطى عبر تشاد مرورا بليبيا منذ آلاف السنين وليس من خلال نهر النيل والدليل على ذلك أن منسوب المياه الجوفية فى الصحراء الغربية المصرية أعلى من منسوب مياه نهر النيل (٢).

٣-الأردن

تسقط حوالى ٨٠% من الأمطار فى الأردن فى الفترة بين ديسمبر ومارس ، ويصل معدلها الى حوالى (٦٠) متر مكعب فى العام فى المناطق المرتفعة الشمالية وحوالى (٥٠) متر مكعب فى العام فى المناطق الشرقية والجنوبية شبه الصحراوية ، وتصل كمية الامطار التى تسقط به خلال العام فى المتوسط حوالى (٨٥٢٠) مليون متر مكعب ، إلا أنه نتيجة للإحتلال الاسرائيلى للضفة والجولان فإن مياه الأردن تعتبر غى خطر دائم وتتأثر بسبب المشروعات الإسرائيلية فيهما ، فضلاً عن ذلك فإن الأردن محاط من جميع الجوانب باليابسة عدا الجزء الجنوبى الصغير من الشواطئ عند العقبة ، ومما يزيد من حدة الضغوط زيادة معدل إرتفاع الزيادة السكانية الذين يعيشون فى القطاع الشمالى الغربى من الأردن والذى يزيد من الضغوط على المصادر المائية فى هذه المنطقة.

ونظراً لآستهلاك الزراعة لنسبة كبيرة من المياه فقد عمدت الحكومة الاردنية الى توجيه معظم استثماراتها نحو تحسين كفاءة الأنظمة المتبعة فى الرى بما يحقق أفضل إستغلال للمياه المتوافرة ، وقد قدرت إحتياجات الأردن خلال عام ٢٠١٠ بحوالى (٢٤٧) مليون متر مكعب للإستخدامات الصناعية والمنزلية لسكان الضفة الشرقية ، (٥٩٠) مليون متر مكعب للإستخدامات الزراعية فى وادى الأردن الشرقى ويشمل الوادى على أراضى الغور الجنوبى ووادى عربة.

ب-دول القرن الأفريقى

١-الصومال :

تعتبر الصومال إحدى الدول الرئيسية من حيث كميات الأمطار التى تتساقط عليها والتى تبلغ كميتها حوالى ١٩٠,٦ مليار متر مكعب ، ونظراً لتبخر وتسرب معظم تلك الكميات ولا يتبقى الا جزء ضئيل منها للاستخدام فإن الصومال تعتمد على الأنهار والموارد السطحية والتى تتمثل فى نهرى جوبا وشبيلى والذى يبلغ تصريفهما نحو ٤٥٣ مليون متر مكعب فى الثانية ، حيث يبلغ تصريف نهر جوبا حوالى ٦,٤ مليار متر مكعب ويبلغ تصريف نهر شبيلى حوالى ١,٨ مليار متر مكعب ليصل بذلك إجمالى الجريان السطحى نحو ٨,٦ مليار متر مكعب ، فى حين أن المياه الجوفية تقدر كميتها بنحو ٣,٣ مليار متر مكعب فى السنة.

جيبوتى :

تعانى جيبوتى من فقد كبير للموارد المائية حيث تصل كمية الامطار التى تسقط عليها حوالى ٤ مليار متر مكعب فى السنة ، لايجرى منها على السطح إلا ٠,١٦ من المليار متر مكعب فى السنة ، وتبلغ أقصى كمية متاحة من المياه الجوفية حوالى مليون متر مكعب فقط سنوياً.

المبحث الثالث : مداخل ومحاور الإستراتيجية المقترحة

فى ضوء التشخيص السابق لأهم الموارد المائية المتاحة داخل المنطقة العربية وتحديات ومشاكل تنميتها ومدى ما يتوقع من صراعات تستهدف السيطرة على كميات كبيرة منها يقترح أن تتحدد مداخل ومحاور إستراتيجية تنميتها أو تأمينها داخل المنطقة العربية على النحو التالى:-

أولا : على مستوى جمهورية مصر العربية

ترتكز الاستراتيجية المقترحة على محورين أحدهما خارجى يتعلق بادارة الأزمة مع دول حوض نهر النيل لتعظيم الاستفادة مما تحصل عليه مصر من حصص والعمل على زيادتها والآخر داخلى يتعلق بكيفية إدارة

(٢) نبيل عبدالرحمن فارس ، حرب المياه فى الصراع العربى الاسرائيلى ، دار الاعتصام ١٩٩٣ ص ٢٢١ – ٢٢٢.

وتنمية الموارد المائية وتقليل الفاقد منها وفقا لما يلى

__المحور الخارجى:__

١- التأكيد على ضرورة إحترام الاتفاقات المبرمة طبقًا لمبدأ التوارث الدولي ووفقاً لما أقرته منظمة الوحدة الأفريقية.

٢- تنفيذ مشروعات ذات منافع مشتركة ، وتشمل بناء الخزانات والسدود ومشروعات الربط الكهربائي ، بالإضافة إلى تطوير الإدارة المبكرة للفيضانات والجفاف وأعمال الوقاية مثل مشروعات مكافحة التصحر والجفاف وكذا لإغلاق الباب أمام التدخلات الدولية في المنطقة الرامية الى الضغط على مصر بشتى السبل ، وإنشاء صناديق مختلفة لتمويل بعض المشروعات ذات المصالح المشتركة من خلال أو بدعم من البنك الأفريقى.

٣- تقديم الخبرة المصرية والدعم الفنى لدول حوض النيل مع تنظيم البرامج التدريبية المناسبة بما يساهم في رفع كفاءة إستخدام الموارد المائية وتقليل الفاقد منها.

٤- التعاون مع السودان فى عملية تنظيم جريان النهر وضبطه حتى يمكن الإقلال أن لم يكن المنع من هدر مياهه، من خلال وضع برامج ثابتة لمشروعات ضبط النهر لمواجهة الاحتياجات المتزايدة من الماء في إقليمي مصر والسودان ، والتي اتفق عليها عام ١٩٤٩ لتخزين المياه.

__المحور الداخلى:__

ترتكز مشكلة تنمية الموارد المائية وترشيد إستخدامها فى مصر على إعتبارين أساسيين يتعلق الأول بنواحى إدارية متصلة بوزارة الرى وإمكانياتها المادية والبشرية ، بينما يتعلق الثانى بالسلوك الخاطئ لدى العامة فى التعامل مع هذا المورد الهام وذلك على النحو التالى:-

١) القضاء على مشكلة تلوث المياه بإعتبارها أحد أهم مسببات الأزمة لما لها من إنعكاسات خطيرة على الصحة العامة.

٢) زيادة كفاءة قنوات الرى والصرف المتاحة مع البدء فى تطوير نظم واساليب الرى فى الاراضى الزراعية القديمة لتعظيم الاستفادة بكل قطرة من المياه المتاحة ولتوفير مياه الرى اللازمة للأراضى الحالية واراضى الاستصلاح الجديدة.

٣) بدء خطة قومية شاملة لترشيد استخدام المياه داخل مصر والسعي لخلق وعي قومي عام بقيمة قضايا المياه لترشيد الاستهلاك العام ووفير الفاقد منه.

٤) الاهتمام بالبحوث المتعلقة بإستخدام المياه الجوفية المخزونة وتحلية مياه البحر بالاضافة الى بمعالجة مياه الصرف وإعادة تدوير إستعمالها لمواجهة النقص فى المياه ، مع مراعاة الإشتراطات الصحية والبيئية بدقة متناهية.

٥) خلق إطار منهجى للإستفادة من تكامل الدراسات لحل مشكلة المياه سواء الدراسات الجغرافية أو الإجتماعية أو السكانية أو الإقتصادية ... الخ.

__ثانيا : على مستوى الوطن العربى__

يعتبر ترشيد استهلاك المياه من المواضيع الحيوية التي تشغل الرأي العام العالمي ولا ينبغي تجاهلها وهي مسئوليتنا جميعا للحفاظ على الموارد الطبيعية وممارسة الأساليب الحضارية في التعامل مع المياه وتكييف عاداتنا اليومية مع الحلول العملية التي تقدمها الدراسات العملية في هذا المجال ، والترشيد هو الاستخدام الأمثل للمياه بحيث يؤدي إلى الاستفادة منها بأقل كمية وبأرخص التكاليف المالية الممكنة في جميع مجالات النشاط.

وحين نتحدث عن ترشيد الاستهلاك فإننا نهدف إلى توعية المستهلك بأهمية المياه باعتبارها أساس الحياة وتنمية الموارد المائية الذي أصبح مطلبا حيويا لضمان التنمية المستدامة في كافة المجالات الصناعية والسياحية والزراعية وذلك عن طريق العمل على تغيير الأنماط والعادات الاستهلاكية اليومية بحيث يتسم السلوك الاستهلاكي للفرد أو للأسرة بالتعقل والاتزان والرشاد والدعوة إلى ترشيد الاستهلاك لا يقصد بها الحرمان من استخدام المياه بقدر ما يقصد بها العمل على تربية النفس والتوسط وعدم الإسراف.

إن التنمية الحقيقية للموارد المائية في الوطن العربي لها

حدودها النظرية والعملية وهي مكلفة اقتصادياً وتتطلب زمناً طويلاً غير أن ترشيد استخدام المياه مسألة في متناول اليد ولا تتطلب إمكانيات اقتصادية أو فنية كبيرة حيث يجب التركيز على استخدام طرق الري الحديثة ومنع هدر المياه والبحث عن تراكيب محصولية أكثر توفيراً للمياه وتنمية ثقافة مائية جماهيرية.

وفى ضوء التحديات التي تهدد الأمن المائي العربي يستلزم الأمر وضع السبل الكفيلة بالتغلب على هذه التحديات ، فى إطار رؤية إستراتيجية متكاملة يمكن من خلالها مواجهة هذه التحديات من خلال :-

١- وضع هدف إستراتيجي عربي يتمثّل في تحقيق تكامل بين الدول العربية في مواجهة القضايا المتعلقة بالأمن المائي ، وتبني دعوة الجامعة العربية لعقد قمة مائية عربية وحسم الخلافات حول اقتسام مياه بعض الانهار التى تجرى فى أكثر من دولة عربية.

٢- العمل على وضع صيغ قانونية تؤكّد الحق العربي في المياه التي تأتي من خارج الوطن العربي.

٣- وضع رؤية عربية متكاملة في شكل صيغ واتفاقيات عربية لترشيد إستخدام الموارد المائية مثل بنوك المياه ، وشركات المياه ، وهيئات نقل المياه خارج أحواض الأنهار الدولية.

٤- المواجهة الجماعية للأطماع والسياسات التي تهدف إلى سلب العرب حقوقهم في المياه أو سرقة المياه العربية.

٥- تشجيع المستثمرين العرب على زيادة استثماراتهم في مجال مشروعات المياه ، وخاصة في مشروعات تحلية مياه البحر .

٦- التركيز على زيادة الاستفادة من المياه العربية الحالية ، وتقليل الفاقد منها ، وزيادة إنتاجية وحدة المياه.

٧- إدارة المياه العربية من خلال نظرة متكاملة تراعي البعد البيئى والاجتماعي والسياسي والاقتصادي، والاستفادة من الخبرات الدولية في هذا المجال.

٨- تنظيم حملات التوعية الاعلامية والاجتماعية للتخلص من العادات التى تؤدى إلى إهدار الموارد المائية .

٩- تبادل الخبرات فى مجال المياه بين الدول العربية بهدف تحسين أنظمة الرى وتقليل الفاقد منها .

١٠- إنشاء هيئة لإدارة الموارد المائية فى الوطن العربى تحوى ممثلين عن الحكومات العربية وخبراء فى قضايا المياه مع ضرورة الالتزام بالمعاهدات والمواثيق العربية المتعلقة بتوزيع حصص المياه.

١١- عقد الاتفاقيات السياسية اللازمة بين الدول والتى لا مفر منها لحل مشكلة توزيع المياه.

١٢- توعية الشعوب العربية توعية سليمة بطرق الاستخدام الصحيحة للمياه ، من خلال إنشاء جمعيات ومؤسسات ترفع هذا الشعار ، فضلاً عن الدور الإعلامي للدول.

<u>المراجع</u>

١- د.احمد الرشيدى ، مياه النيل فى سياسة مصر الخارجية ، مجلة الفكر الاستراتيجى ، أكتوبر ١٩٨٩.

٢- د.أسامه الغزالى حرب ، "مستقبل الصراع العربى الاسرائيلى حول مياه الاردن ، مجلة كلية الأداب – جامعة الأردن" ٢٠٠١.

٣- بشير البرغوثى ، المطامع الاسرائيلية فى مياه فلسطين والدول العربية المجاورة ، دار الجليل للنشر – عمان ١٩٨٦.

٤- د. جمال الدين الديناصورى : موارد المياه فى الوطن العربى ، دراسة هيدروغرافية وإقتصادية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩.

٥- د. جمال حمدان ، شخصية مصر ، الجزء الثانى ، القاهرة.

٦- د. حسن عبدالقادر ، "المياه بين العرب وإسرائيل" ١٩٨٨.

٧ - د. غازى إسماعيل ، "سياسة إسرائيل المائية فى الضفة الغربية " ، شئون عربية ، ١٩٨٧.

٨- د.محمود سمير احمد ، معارك المياه المقبلة فى الشرق الأوسط ، القاهرة دار المستقبل العربى، ١٩٩١.

الحكومة الإلكترونية
المفهوم والتحديات مع التطبيق على التجربة المصرية
E. Government- Concept and Challenges with Application on the Egyptian Experiment

د. عالية عبد الحميد عارف
مدرس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

مقدمة

يعد مفهوم الحكومة الإلكترونية من المداخل الحديثة للإصلاح الإدارى، والتى نجمت عن إثارة فكرة " المنظمة المتوجهة بالعميل customer-driven organization" والتى كانت ضمن الأفكار التى أثارها كل من ديفيد أسبورن وتيد جابلر فى كتابهما عن " إعادة اختراع الحكومة سنة ١٩٩٢. وتؤكد فكرة التوجه بالعميل على تمكين المواطن من خلال نقل السلطة من البيروقراطية إلى المجتمع. فالحكومة الإلكترونية تعد نقلة نوعية من المجتمع الصناعى إلى المجتمع المعلوماتى؛ الذى يكون فيه التعامل مع شبكة الإنترنت لا يمثل رفاهية وإنما ضرورة. كما تعد الحكومة الإلكترونية بمثابة الجيل الثانى من التطور الحادث لحقل الإدارة العامة بعد حقبة إدارة الأعمال العامة managerialism – سواء بالنسبة للدول النامية أو المتقدمة *(Criado, J. Ignacio, and Owen Hughes, 2002)*.

ولا يمكن الفصل فيما إذا كانت الحكومة الإلكترونية تؤدى إلى إدارة أعمال عامة جديدة NPM، أو إذا كانت الأخيرة تعزز من التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، إلا أنه من الممكن الجزم أن كلا التحولين يعزز أحدهما الآخر؛ فإدارة الأعمال العامة الجديدة قد تحدث سابقة لإدخال تغيرات تكنولوجية، كما ان الحكومة الإلكترونية قد تكون ممهدة للأخذ بالتغيرات النظرية للإدارة العامة الجديدة.

وتتمثل المشكلة البحثية للدراسة فى تحليل أبعاد برنامج الحكومة الإلكترونية ودراسة علاقته ببعض المتغيرات البيئية المتمثلة فى الحد من الفساد والإصلاح الإدارى وتدعيم الديموقراطية.

وفى سبيل ذلك تهدف الدراسة للتعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية، والخطوات المطلوب اتباعها لتبنى برنامج الحكومة الإلكترونية. كما تناقش الورقة مقومات ومعوقات تطبيق البرنامج وأساليب التقييم المختلفة، مع إشارة لتقييم التجربة المصرية فى مجال تطبيقها لبرنامج الحكومة الإلكترونية.

وبناء على هذا تتناول الورقة الأفكار التالية:

أولاً: ماهية الحكومة الإلكترونية.

ثانياً: أهداف وخصائص الحكومة الإلكترونية.

ثالثاً: مراحل تطور تقديم الخدمات العامة فى ظل الحكومة الإلكترونية.

رابعاً: مقومات الحكومة الإلكترونية.

خامساً: معوقات وتحديات الحكومة الإلكترونية.

سادساً: مدى الاستعداد الالكترونى للمجتمع وللحكومة والقدرة على النفاذ.

سابعاً: نتائج الحكومة الإلكترونية.

ثامناً: تقييم برامج الحكومة الإلكترونية.

تاسعاً: نظرة نقدية لبرنامج الحكومة الإلكترونية فى مصر.

أولاً: ماهية الحكومة الإلكترونية.

ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية فى بداياته عام

١٩٩٧ تحت مسمى الحكومة الرقمية digital government، وقد تم استحداثه من قبل مؤسسة العلوم القومية الأمريكية NSF فى تقريرها "نحو إدارة رقمية فى القرن الحادى والعشرين". وفيها دعت المؤسسة الحكومة الفيدرالية الأمريكية لاستخدام تكنولوجيا الإنترنت لتطوير تقديم الخدمة *Criado, J. Ignacio, and Owen Hughes(2002)*.

وقد يخلط البعض بين مفهومين قد يبدوان للوهلة الأولى متشابهين وهما: الإدارة الإلكترونية E-management والحكومة الإلكترونية E-government.

بالنسبة للإدارة الإلكترونية، يقصد بها ذلك النمط من الإدارة الذى يعبر عن عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفى المعاملة (الموظف والعميل)، وتستخدم فيها الوثائق الإلكترونية كبديل للوثائق الورقية، والإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسط لتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.

أما مصطلح الحكومة الإلكترونية فهو يعبر ببساطة عن استخدام تقنية المعلومات لتقديم الخدمات للمواطن بصورة مباشرة وتفاعلية عبر موقع أو مواقع الحكومة الرسمية على شبكة الإنترنت لتقديم الخدمات بأسلوب سريع وبعيد عن البيروقراطية.

وعلى الرغم من محاولات التمييز بين المفهومين إلا أن هناك اتجاه يرى أن كلا المصطلحين مترادفان؛ فلا مجال لإطلاق صفة "الإلكترونية" على الحكومة التى تتبنى نظم إلكترونية فى الإدارة. وبالمثل لا مجال للحديث عن الإدارة الإلكترونية كمصطلح حيث أن إدخال تكنولوجيا ونظم المعلومات الإلكترونية يعد أداة من أدوات الإدارة فى القيام بأعمالها، ومن ثم لا يجوز تسمية الإدارة بالأداة التى تتبناها لإتمام اعمالها *(رضوان. رأفت، ٢٠٠٣: ٢٩-٣٠)*.

وقد يرى البعض أن الحكومة الإلكترونية ما هى إلا مجرد استخدام للإنترنت لتقديم الخدمة الحكومية. ولكن الباحثة ترى أن الأخذ بهذا المفهوم للحكومة الإلكترونية يعانى نوعين من القصور؛ الأول: أنه لا يسمح بتضمين عدد كبير من الأنشطة التى لا تعد خدمة مباشرة للجمهور، كما أنه لا يأخذ فى الاعتبار الوسائل الإلكترونية الأخرى غير الانترنت للاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية. القصور الثانى للتعريف هو التبسيط المبالغ فيه لطبيعة الحكومة الإلكترونية، حيث أنه يقتصر – وفقاً للتعريف– على مجرد تصميم موقع إلكترونى مناسب؛ الأمر الذى يتجاهل الاستثمارات الضخمة الموجهة إلى الموارد البشرية والأدوات والسياسات.

لذا تتفق الباحثة مع تعريف الحكومة الإلكترونية على أنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساندة الأعمال الحكومية، وتضمين المواطنين، وتقديم الخدمات الحكومية *(Dawes. Sharons, 2002)*.

ورغم بساطة التعريف السابق إلا أنه يتضمن محاور تطبيق الحكومة الإلكترونية وهى:

- الخدمات الإلكترونية (الخدمات الحكومية المتاحة على الانترنت)
- والديموقراطية الإلكترونية (كافة النشطة التى تسمح بالمشاركة الشعبية إلكترونياً)
- والتجارة الإلكترونية (الدفع مقابل الخدمة إكترونياً)
- والإدارة الإلكترونية (الثقافة التنظيمية موجهة نحو الأداء والعميل).

فالعنصر الحاكم فى تعريف الحكومة الإلكترونية إذن هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لإعادة اختراع العمل الحكومى وذلك بإحداث تحول داخلى وخارجى فى أداء الأعمال، وتحول فى علاقاتها مع مختلف فئات المجتمع *(Ndou. Valentina, 2004)* .

وعلى هذا يمكن تحليل التعريفات المختلفة للحكومة الإلكترونية بالنظر إلى أكثر من مستوى :

١- مجال التحول؛ وهذا يشمل تحول داخلى وخارجى وتحول فى العلاقات.

٢- مجال المنتفعين؛ بحيث تشمل المواطنين

ورجال الأعمال والمنظمات الحكومية والعاملين.

٣- مجال التطبيقات؛ وتشمل الخدمة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.

وبهذا يمكن القول ان الحكومة الإلكترونية ما هى إلا تطبيقاً لأدوات وتقنيات التجارة الإلكترونية لإتمام الأعمال الحكومية على نحو يمكن من خدمة كل من الحكومة والمواطن *(Howard. Mark, 2001)* .

وفى آخر تطورات مفهوم الحكومة الإلكترونية، يرى البعض أن التطورات المذهلة والمتسارعة فى تكنولوجيا المعلومات والمنتشرة حول العالم والتى تعد محفزاً لتطبيقات عديدة ومتطورة للحكومة الإلكترونية تدعو الآن إلى استخدام الهواتف النقالة و غيرها من وسائل الإتصال اللاسلكية؛ الأمر الذى دعا إلى خلق توجه جديد أطلق عليه " الحكومة النقالة mobile government أو (m-government) *(Kushchu. Ibrahim, and M. Kuscu, 2004)*.

ثانياً: أهداف وخصائص الحكومة الإلكترونية.

يمكن التمييز بين أكثر من نوع من أنواع التعاملات فى الحكومة الإلكترونية بالاعتماد على الأطراف المتعاملة مع الحكومة كطرف أساسى، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى: *(عارف. عالية ٢٠٠٧: ١٤٨)*:

١- العلاقة بين جهة حكومية وأخرى حكومية وتعرف بـــ G2G (government to government) أحياناً يطلق عليها (A2A) أو (administration to administration)،

٢- العلاقة بين الحكومة وقطاع الأعمال وتعرف بـ G2B (government to business)، وذلك عندما تستخدم الجهة الحكومية الإنترنت لعقد وإتمام الصفقات مع الموردين من القطاع الخاص.

العلاقة بين الحكومة والمواطن وتعرف بـــ G2C أو A2C (government/administration to citizen)، وذلك هندما يتم إتمام التعاملات وملء الإستمارات المطلوبة من خلال شبكة الإنترنت.

وبشكل عام تتمثل الدوافع الأساسية نحو تبنى منهج الحكومة الإلكترونية فى *عارف. عالية، (٢٠٠٧: ١٤٧)*:

- رغبة الحكومة فى تخفيض النفقات من خلال تخفيض حجم التعاملات الورقية التى يستلزمها أسلوب المواجهة المباشرة بين الجهة الحكومية والمواطن،
- تسهيل عملية التقدم الإقتصادى من خلال تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات سواء بين الحكومة والمواطن أو بين الأجهزة الحكومية وغيرها من أجهزة القطاع الخاص أو بين مكونات البيروقراطية وبعضها البعض.
- تلبية توقعات المواطنين لتحسين العلاقة بينهم من جهة وبين البيروقراطية من جهة أخرى.

وعلى هذا تتسم الإدارة الإكترونية بمجموعة من الخصائص هى كما يلى: *رضوان. رأفت (٢٠٠٣: ١٥-٥)*:

١- إدارة بلا ورق، فلا يستخدم الورق بكثافة حيث يستبدل بأرشيف إلكترونى وبريد إلكترونى وأدلة ومفكرات إلكترونية ورسائل صوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

٢- إدارة بلا مكان، فالمسئول فى أية منظمة يستطيع أن يتخذ القرار فى أى مكان فى العالم من خلال المؤسسات التخيلية.

٣- إدارة بلا زمان، فالعالم أصبح يعمل ٢٤ ساعة يومياً وذلك بمراعاة فروق التوقيت مع الدول الأخرى. كما تلاشت الفواصل الزمنية بين الفكرة والمنتج، فليس من المهم أن نفكر وإنما أن نحول الفكرة إلى منتج.

٤- إدارة بلا تنظيمات جامدة، تعتمد فى الأساس على إتمام عملها من خلال الشبكات الإلكترونية، ويتلاشى فيها النمط الهيراركى؛ فالكل متواصل ليس على نطاق المنظمة الواحدة فحسب وإنما على نطاق المنظمة وتفاعلها مع بيئتها محلياً وعالمياً.

ومع الأخذ فى الاعتبار أن الحكومة الإكترونية

هى بمثابة تحول فى أساليب تقديم الخدمة للمواطن، فإنه من الممكن التنبؤ بحدوث التغييرات التالية :Howard. Mark, (2001)

١- انخفاض فى تكلفة التعاملات- فالمزيد من الأفراد سيتمكنون من الحصول على الخدمة بسعر أقل وفى وقت أقصر، حيث سيتمكنون على سبيل المثال من خلال استخدام شبكة المعلومات من الحصول على معلومات تخص متغيرات شتى فى المجتمع الذى يعيشون فيه وتأثيراتها على المجتمعات المماثلة، كما سيتمكنون من التعبير عن رغباتهم والتأثير على مناقشة القوانين داخل الكيانات التشريعية.

٢- تغير النظرة لمفهوم اقتصاديات النطاق حيث سيصبح أقل أهمية- فالحكومات تاريخياً كان لا بد لها أن تتسم بكبر الحجم لتبرير تقديمها لبعض الخدمات. أما الآن فيمكن تقديم نفس الخدمات بحكومات أصغر من خلال استخدام شبكة المعلومات. هذا بالاضافة إلى إمكانية الاستفادة من حقيقة أن الحكومات الأصغر قد تتمكن من اتباع سياسة " تقديم الخدمة بنطاق أكبر "buying in bulk نظراً لقدرتها على تجميع طلبات المواطنين على الخدمات المقدمة.

٣- انخفاض القيود الموضوعة على الوصول إلى المعلومات الحرجة للمشاركة في صنع القرارات الحكومية. فتاريخياً، نجد أن المعلومات كان من الصعب في كثير من الأحيان الحصول عليها وتحليلها، أما الآن فشبكة المعلومات والأدوات الحديثة فى كتابة التقارير وتحليلها مكنت من وضع سلطة جمع وتحليل البيانات على سطح المكتب بالنسبة لكل من واضعي السياسات والمواطنين على حد سواء.

٤- انخفاض تكلفة التغيير- فتاريخياً كانت عملية توفير خدمة حكومية جديدة تستلزم نظم معلومات ضخمة ومعقدة، بينما الآن فإن تبنى أدوات التجارة الإلكترونية جعل من تبنى المشروعات الجديدة أمراً أكثر سهولة وسلاسة وأكثر ملاءمة للسياسات الجديدة.

وبشكل عام يؤدى تبنى مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى حدوث تحول فى دور الدولة يمكن ملاحظته فى مجالين:

١- محاولة الحكومة خلق بيئة موائمة تمكن من الأخذ بأدوات التجارة الإلكترونية، حيث نجد للحكومة باع كبير فى تحديد أطر وقوانين التعامل لأى نشاط تجارى، فأصبح الهدف الأساسى للحكومة بشكلها الإلكترونى الجديد ممثلاً فى خلق بيئة أكثر تنافسية وأقل تعقيداً للنشاط التجارى.

٢- توصيل أو تقديم الخدمة إلكترونياً فى جميع مراحلها، ولكن ينبغى ملاحظة أن هذا التحول لن يكون بديلاً تاماً لأسلوب تقديم الخدمة بشكل مباشر، ولكن سيكون مكملاً يضاف للأساليب التقليدية فى تقديم الخدمة. فتلك القناة الجديدة لتقديم الخدمة ستمكن الحكومة من محاولة الوصول إلى المنتفعين، بدلاً من إرغامهم على المجئ إليها. ويلاحظ أن تكلفة الوصول إلى المنتفعين ستكون منخفضة نظراً لإتاحة الخدمة للجميع فى نفس الوقت. هذا بالإضافة إلى أن تقديم الخدمة إلكترونياً سيدفع الحكومة إلى البحث عن أساليب جديدة لتوصيلها ولا سيما أسلوب الشراكة مع القطاع الخاص، وذلك فى محاولة للوصول إلى صيغة أكثر ملائمة وأقل كلفة للمنتفع *Howard. Mark, (2001)*.

ثالثاً: مراحل تطور تقديم الخدمات العامة فى ظل الحكومة الإلكترونية.

يمكن تقسيم مراحل التطور فى تقديم الخدمة الحكومية الإلكترونية إلى خمس مراحل، وإن كانت معظم الدول مازالت عند المرحلة الأولى والبعض منها فقط استطاع أن يخطو إلى المرحلة الثانية- وتتمثل هذه المراحل فيما يلى:

المرحلة الأولى:

هى مرحلة نشر المعلومات والإجراءات فقط، وهى مرحلة مبسطة لا يكون فيها لمتلقى الخدمة السيطرة على المتاح من بيانات، فهى ترتبط بنشر المعلومات وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر.

المرحلة الثانية:

هى مرحلة التفاعل على الموقع الإلكترونى بين الجهة الحكومية المقدمة للخدمة وطالبى هذه الخدمة من خلال ملء الاستمارات وإمكانية إرسال الشكاوى وتلقى الردود. مثال: تسجيل مركبة أو الحصول على تصريح عمل أو دفع فاتورة.

المرحلة الثالثة:

هى مرحلة التكامل الرأسى بين الإدارات المختلفة للجهة الحكومية الواحدة، بحيث يتمكن طالب الخدمة من إتمام معاملاته كلها من خلال جهة واحدة على الرغم من تعدد وحداتها *(الطعامنة. محمد، وطارق علوش، ٢٠٠٦: ٣١)*.

المرحلة الرابعة:

هى مرحلة التكامل الأفقى بين أجهزة الدولة المختلفة، وهى مرحلة معقدة تستلزم قواعد بيانات عملاقة عن كافة المؤسسات والجهات الحكومية المركزية والمحلية، بحيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على الخدمة التى يريدها من خلال بوابة موحدة للحكومة الإلكترونية؛ وهو ما يطلق عليه one stop shop أو الحصول على الخدمة من خطوة واحدة. وهنا المواطن لا يحتاج إلى معرفة الجهة أو الجهات التى ستقوم بتوفير الخدمة التى يريدها بقدر ما يريد معرفة الكيفية التى سيتم بمقتضاها إتمام مهمته. وهنا لابد أن يراعى عند تصميم المواقع الإلكترونية استخدام معيار "العملية process" بدلاً من المعيار "الوظيفى functional" كأساس للتنظيم.

المرحلة الخامسة:

وهى تتيح لطالبى الخدمة التعامل مع الحكومة بالشكل الذى يتفق وتفضيلاتهم، حيث تمكنهم هذه المرحلة من تشكيل المعلومات والخدمات التى يتيحها الموقع الإلكترونى للحكومة تبعاً لظروفهم واحتياجاتهم، ومثال على ذلك ما قامت به ولاية فيرجينيا الأمريكية من تصميم موقعها الرئيسى المسمى " My Virgenia Homepage" على نحو يسمح للمواطن من إعادة تصميم – سواء بالشطب أو الإضافة أو التحديث- الخدمات الإلكترونية التى تقدمها الولاية وفقاً لرغباته واهتماماته. هذا إضافةً إلى تقديم هذا الموقع خدمة تذكير المواطن بمواعيد تجديد مختلف أنواع الرخص أو البطاقات أو التصاريح الحكومية التى يقوم المواطن بتحديديها بنفسه، وكذا إمكانية قيام الموقع الإلكترونى للحكومة بإرسال رسائل إلكترونية لإعلام المواطن بما يستجد من برامج وتصريحات حكومية *Holmes. Douglas, (2001)*.

وتستلزم هذه المرحلة إضافة إلى سابقتها بناء قاعدة بيانات أخرى تشمل معلومات ذاتية عن جميع المواطنين تضمن لها التأمين المناسب لعدم إساءة استغلالها فى أغراض تتنافى مع ما خصصت من أجلها والتى تتمثل فى تحقيق التفاعل بين المعلومات المتاحة عن الخدمات المقدمة والمعلومات المتاحة عن المواطنين.

وفى رأى آخر يتم اختزال المراحل الخمسة السابقة فى ثلاث مراحل رئيسية، تتمثل فيما يلى:

١- مرحلة النشر publish ، وفيها يكون للحكومة وجود على موقع الكترونى- تقتصر فيه على مجرد نشر معلومات عن أوجه نشاطها.

٢- مرحلة التفاعل interact ، وتمكن الحكومة بموجبه المواطن من التفاعل من خلال إرسال استفساراته عبر رسائل إلكترونية أو المشاركة فى منتديات إلكترونية لمناقشة سياسات معينة.

٣- مرحلة إتمام المعاملات transact، وهنا تمكن الحكومة المواطن بالفعل من اتمام معاملاته من خلال شبكة المعلومات، مثل الحصول على الرخص المختلفة، والتقدم والتسجيل فى برامج ودورات تدريبية وتعليمية متنوعة.

وتشير الدراسات إلى أن غالبية الحكومات تقف عند مرحلة النشر، بينما يتجه البعض إلى المرحلة الثانية، وعدد قليل فقط تمكن من قطع شوط كبير فى المرحلة الثالثة *Howard. Mark, (2001)*.

وفى دراسة أخرى يتم تحديد خمسة مراحل مماثلة لما سبق لتنفيذ الحكومة الإلكترونية تتمثل فى (United Nations – DPEPA, 2002):

١- مرحلة النشوء emerging، يتم فيها بناء مواقع الكترونية رسمية للجهات الحكومية المختلفة

٢- مرحلة التطوير enhancing، تتزايد فيها أعداد المواقع مع التطوير المستمر فيما تحويه من بيانات.

٣- مرحلة التفاعل interactive، يتمكن فيها المستخدم من تحميل وثائق واستمارات رسمية والتواصل مع موظفى الحكومة بالبريد الالكترونى.

٤- مرحلة التعاملات transactional، يتمكن فيها المستخدم من الدفع مقابل الحصول على الخدمة إلكترونياً.

٥- مرحلة الاندماج seamless، يحدث نوع من الاندماج الكامل بين كافة الخدمات الحكومية الإلكترونية، بغض النظر عن الحواجز الادارية.

وتعبر المرحلة الأخيرة فى أى من التصنيفات السابقة عن مجموعة من التوجهات سواء بالنسبة للعميل أو بالنسبة للمنظمات والتنظيمات المختلفة (James. Kim, Judy Hurditch, 2006).

فبالنسبة للعميل، فإن الحكومة الإلكترونية سوف تعنى:

* *"أن أية باب يعد هو الباب الصحيح للحصول على الخدمة الحكومية"*

أى أنه سيكون من السهل أن يحصل الأفراد على المعلومات أو الخدمة بغض النظر عن نقطة الدخول- أو على الأكثر سوف يحتاجون للتعامل مع جهة واحدة للحصول على ما يريدونه.

* *"البيانات الشخصية وبيانات تحقيق الشخصية سيتم تقديمها مرة واحدة"*

حيث يكون هناك مشاركة وتدفق للمعلومات بين الجهات الحكومية، فبمجرد تقديم البيانات الشخصية لجهة ما، فإنها ستكون متاحة بالضرورة لدى الجهات الأخرى.

أى أنه سيكون لكل فرد حساب جارى فعال لدى كافة التنظيمات الحكومية.

* *"احترام الخصوصية"*

حيث يتحكم الأفراد فيمن له حق الدخول واستخدام بياناتهم الشخصية

* *"انخفاض تكلفة التعامل مع الحكومة"*

فتوحيد العمليات الحكومية من المتوقع له أن يؤدى إلى انخفاض التكلفة بنسبة ١٠% على الأقل، وإلى النصف بالنسبة لعدد الأوراق الحكومية اللازمة للحصول على الخدمة.

بالنسبة للمنظمات، فإن المرحلة المتقدمة من الحكومة الإلكترونية ستعنى:

* *"الظهور بواجهة واحدة للحكومة"*

أياً كانت طريقة الوصول إليها؛ سواء بالهاتف، الإنترنت، أو أية وسيلة تكنولوجية أخرى.

* *"نمطية التعاملات فى الجهات الحكومية المختلفة"*

الأمر الذى يستلزم تحقيق درجة عالية من التكامل بين الجهات المختلفة لهندرة عملياتها على نحو نمطى.

* *"تحديث صياغة السياسات ووسائل تنفيذها"*

فالتكامل بين الجهات الحكومية يحفز إعادة التفكير فى ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمة والتطرق إلى مجالات جديدة فى صياغة السياسات.

رابعاً: مقومات الحكومة الإلكترونية.

هناك مجموعة من المبادئ التى تمثل الأساس فى أية إستراتيجية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، تتمثل هذه المبادئ فيما يلى (Holmes. Douglas, 2001:8-9) :

١- إتاحة كافة المعلومات وكافة الخدمات التى تقدمها الحكومة على موقع إلكترونى، وأداء هذه الخدمات من خلال هذا الموقع. وتستلزم هذه العملية أن يتم نشر كافة الوثائق والمستندات بشكل رقمى مع إمكانية طبعها ورقياً فيما بعد إذا لزم الأمر.

٢- التأكد من سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات على الموقع الإلكترونى، مع التأكيد على

تحقق المساواة بين المواطنين فيما يخص الوصول والتعامل مع هذا الموقع على اختلاف انتماءتهم المكانية والعرقية والدينية.

٣- تزويد موظفى الحكومة بالمهارة اللازمة ليشكلوا ما يعرف بعمالة المعرفة، وتعبر عمالة المعرفة عن الحالة التى يكون فيها الرصيد أو الثروة الحقيقية للمنظمة ممثلاً فيما يملكه العاملون فيها من معلومات مع قدرتهم على التواصل مع غيرهم من خلال هذه المعلومات. كما لا بد وأن تقوم الحكومة بتشجيع كل من رجال الأعمال والمستهلكين من الدخول والتفاعل من خلال الموقع الإلكترونى.

٤- الشراكة فى تقديم الخدمة بين الحكومة والمجتمع. فالقطاع الخاص أو التطوعى من الممكن أن يلعب دوراً فاعلاً فى إيصال الخدمة الحكومية إلى طالبها، ومن ثم لا بد من تبنى معايير واضحة تسهم فى تحديد طبيعة الموصل الأفضل للخدمة.

٥- توفير الإطار القانونى الذى يحكم التعاملات مثل قوانين العقود الإلكترونية وقانون الجريمة الإلكترونية وقانون التوقيع الإلكترونى وقوانين التبادلات التجارية وأساليب السداد الإلكترونية. *عارف، عالية (٢٠٠٧: ١٥٠-١)*

خامساً: معوقات وتحديات الحكومة الإلكترونية.

هناك مجموعة من المعوقات التى تجعل من الصعب على طالب الخدمة/ المواطن الدخول على الموقع الإلكترونى الصحيح الذى يمكنه من الحصول على المعلومة أو الخدمة. ومن هذه المعوقات مايلى:

١- كبر حجم وارتفاع درجة التعقيد فى العمل الحكومى، فمعظم الإدارات المركزية لديها ما يقرب من ٧٠ إدارة مختلفة لكل منها موقعها الإلكترونى الخاص بها، إضافة إلى الإدارات على المستوى المحلى بمستوياته المختلفة؛ الأمر الذى يجعل من الصعب حصر أو إدراك أية الإدارات أو أية المواقع الإلكترونية سوف تقوم بتلبية رغبات طالب الخدمة. هذا إلى جانب كون بعض الخدمات تقوم بها مجموعة من الإدارات المختلفة والتى تستلزم كل منها استيفاء شكل مختلف من الاستمارات.

مثل هذا المعوق يمثل تحديا لبرنامج الحكومة الإلكترونية ممثلاً فى كيفية قيامها بعرض خدماتها إلكترونياً بشكل يسهل استيعابه والتعامل معه. فمثلاً من أجل تجديد رخصة السيارة، فإن المواطن لا يحتاج إلى معرفة الجهة أو الجهات التى ستقوم بتجديدها له بقدر ما يريد معرفة الكيفية التى سيتم بمقتضاها إتمام مهمته، بحيث يكتفى مثلاً بكتابة كلمة "سيارة" من أجل تمكينه من دخول الموقع الإلكترونى الذى سيوفر له الخدمة التى يريدها. وهذه الحقيقة تفرض تحدياً عند تصميم المواقع الإلكترونية بحيث تتوفر نظم المعلومات المستخدمة عرضاً للخدمات على نحو يحقق التكامل بين القطاعات الحكومية المختصة بتقديم خدمة ما وبشكل يجنب المواطن الحاجة إلى ضرورة تفهمه للهياكل التنظيمية الداخلية للحكومة. وبعبارة أخرى لابد أن يراعى عند تصميم المواقع الإلكترونية استخدام معيار "العملية process" بدلاً من المعيار "الوظيفى functional" كأساس للتنظيم. وقد دعى هذا التحدى إلى تبنى ما يعرف بـ "بوابة الحكومة الإلكترونية government gateway " أو "الموقع الموحد للحكومة single window to government" .

٢- ضرورة الاعتماد على العنصر البشرى فليس من الممكن تحويل كافة الخدمات الحكومية إلى شكل رقمى، فالخدمات الحكومية الإلكترونية لا يمكن تفعيلها فى بعض الحالات مثل: جمع القمامة، وتلقى شكاوى المواطنين، والإستعلام عن أرقام التليفونات..فمثل هذه الخدمات ليست مميكنة بشكل كامل ولكن تستفيد بدرجة أو أخرى من الدعم الإلكترونى على شبكة الإنترنت. فتصور أن مفهوم الحكومة الإلكترونية يعبر عن قيام الحكومة بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق الإنترنت يعد تصوراً خاطئاً؛ فبعض الخدمات لاتزال

بحاجة إلى الشكل التقليدى للحكومة؛ مثل جمع القمامة، بناء الكبارى، تنفيذ الأحكام القضائية...

٣- تحقيقاً لقدر أكبر من التفاعل بين الحكومة الإلكترونية وطالب الخدمة لا بد من بناء قاعدة بيانات خاصة بالجمهور أو المواطنين بحيث تتضمن أماكن السكن، وحالتهم الإجتماعية والصحية وطبيعة العمل وعدد مرات السفر للخارج.... إلى آخر ذلك من بيانات شخصية تساعد على تقدير الوضع الحالى لطالب الخدمة ومن ثم إمكانية إدراك احتياجاته المستقبلية وكذا سهولة قيامه بتغيير أية بيانات خاصة بوضعه الحالى بسهولة دونما الحاجة إلى الإنتقال من مكانه.

مثل هذا التوجه يتفق مع ما يطلق عليه " إدارة العلاقة بالعميل customer relatioship management (CRM)" ؛ التى تسعى من خلالها الإدارة الحكومية الإلكترونية من بناء علاقات مع مواطنيها كل على حدة لتقديم الخدمة التى يريدها بأفضل صيغة تتفق وتفضيلاته.

ويمثل هذا التوجه تحدياً أمام برنامج الحكومة الإلكترونية فى محاولة كسب ثقة المواطنين نظراً لما يتضمنه هذا التوجه من تهديد لخصوصيات وأسرار المواطنين وخاصة فى حال اختراق قاعدة البيانات تلك أو فى حال استخدام ما بها من بيانات فى غير مصلحتهم، كاستخدام المعلومات الخاصة بالدخل أو الثروة فى التشكيك فى الذمة المالية لصاحبها أو فى اتهامه بالتحايل فى اقراره الضريبى. وقد حدث بالفعل فى كندا – فى مايو سنة ٢٠٠٠ – أن أعلنت الصحف قيام الشرطة باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بـ ٣٣ مليون مواطن والتى تملكها الإدارة الفيدرالية للموارد البشرية، فكانت النتيجة حدوث حالة عامة من التذمر الشعبى والمطالبة بإحراق الملفات. وأمام هذا الضغط الشعبى تم التراجع عن هذا الموقف وتم استرجاع الملفات إلى مكانها الأصلى وتأمينها فى ملفات لا يمكن الدخول عليها unlinked files.

الأمر إذن يحتاج نوعاً من التوازن بين أحقية الأفراد فى المحافظة على خصوصيتهم والحاجة إلى الدخول بسهولة واستخدام قاعدة البيانات لتسهيل الحصول على الخدمة بالشكل الملائم. ويلاحظ أن تحقيق هذا التوازن هو أمر يختلف باختلاف الحكومات؛ فحكومة سنغافورة على سبيل المثال قطعت شوطاً كبيراً فى بناء قاعدة البيانات هذه لتقليلها من أهمية "خصوصية" المواطنين، الأمر الذى لن يكون مقبولاً فى بلد كبريطانيا حيث يعد مجرد وضع صورة شخصية على رخصة القيادة انتهاكاً للخصوصية ومجالاً لاستغلال ما بها من بيانات *Holmes. Douglas, (2001)*.

٤- تفعيل الوسائط الإلكترونية أو ما يطلق عليها البطاقات الذكية مثل بطاقات تحقيق الشخصية وبطاقات الإئتمان التى تمكن طالب الخدمة من الدخول على المواقع الإلكترونية التى يريدها كما تمكنه من إتمام التعاملات بالدفع من خلال الإنترنت. وتلقى هذه الضرورة على الإدارة الإلكترونية مهمة تحويل المجتمع إلى مجتمع رقمى، ومن قبل هذا مهمة توفير أجهزة الكمبيوتر للمجتمع ككل وتثقيفه بأساسيات استخدامه، بحيث يحظى كل مواطن بفرصة ليكون جزءاً من المجتمع الإلكترونى بغض النظر عن ظروفه المالية والإجتماعية والثقافية.

٥- وجود إستراتيجية تكنولوجية شاملة تنظر إلى المكونات التالية بشكل فردى: القيادة، السياسة، التنافسية الاقتصادية (سواء بالنسبة للموارد التقليدية أو التعليم أو تواجد قطاع الأعمال الصغير والمتوسط على الواقع الإلكترونية أو استخدام عمالة المعرفة)، الخدمات العامة، الانترنت والانترانت، الديمقراطية الرقمية، ثم تجميع المفردات السابقة فى سياق من التقنية التكنولوجية *Institute for Electronic Government, IBM Corporation.(n.d.)*.

٦- التباين الكبير بين مناطق العالم فى إمكانية

الوصول واستخدام التكنولوجيا؛ الأمر الذى يثير قضية الفجوة الرقمية بين من يصل ويستخدم التكنولوجيا ومن لا يستطيع الوصول إليها. وتعد الفجوة الرقمية تعبيراً عن عد التوزيع العادل للقوة داخل المجتمع. *(الخواجة. علا محمد، ٢٠٠٧ : ١٩)*- الأمر الذى يتم مناقشته فى الجزئية التالية.

سادساً: مدى الاستعداد الإلكترونى للمجتمع وللحكومة والقدرة على النفاذ Accessibility

القدرة على النفاذ هى قضية اجتماعية، وتمثل مسئولية الحكومات عن خلق الوعى المجتمعى بأهمية "مجتمع المعلومات" مع التأكيد على الحق المتساوى بين أفراد المجتمع من حيث القدرة على النفاذ. وتقليدياً تمثلت "القدرة على النفاذ" فى القدرة على الوصول إلى مقر المبانى الحكومية ووسائل الإعلام التقليدية. أما الآن فقد اتسع المفهوم ليشمل القدرة على الحصول على المعلومات من خلال الانترنت وكذا الحصول على الخدمة. "أيرلندا" على سبيل المثال قطعت شوطاً كبيراً فى مجال "مجتمع المعلومات"- والذى تكون فيه الحكومة الإلكترونية سواء على المستوى المركزى أو المستويات المحلية هى الفاعل الأساسى. فالمواقع الإلكترونية الحكومية لا بد أن تكون فى متناول الجميع- مع الأخذ فى الاعتبار ذوى الاحتياجات الخاصة كذلك *(Frontend E. Business, 2005)*.

ولما كان هناك مؤشر يعكس بيئة الحكومة الإلكترونية ويتضمن أوزاناً للأهمية النسبية للمقومات التى تمكن الحكومة من دعم وتقديم خدماتها إلكترونياً، فلا عجب أن يعكس ذلك الموشر فى الوقت ذاته مدى التطور الذى حققته الحكومة على المستوى الاقتصادى والاجتماعى ومستوى الديموقراطية . ففى الدول الصناعية التى يتمتع مواطنوها بالوفرة فى الموارد الاقتصادية، والقدرة على النفاذ واستخدام المعلومات، إلى جانب علاقة الشراكة بينهم من جانب وبين حكوماتهم من جانب آخر، نجد تلك الدول تصنف أعلى من المستوى المتوسط (١,٦٢) وفقاً للمؤشر الدولى للحكومة الإلكترونية.

ووفقاً للتوزيع الجغرافى تحتل أمريكا الشمالية المستوى الأول بمقياس (٢,٦٠)، تليها أوروبا (٢,٠١)، ثم أمريكا الجنوبية (١,٧٦) وأخيراً الشرق الأوسط (١,٧٦)- فجميع تلك المناطق سجلت معدلاً فوق المتوسط الدولى (١,٦٢). على الجانب الآخر نجد آسيا قد سجلت معدل (١,٣٨)، ومنطقة الكاريبى (١,٣٤) وأمريكا الوسطى (١,٢٨)، وأفريقيا (٠,٨٤)- وجميعها تقع تحت المتوسط الدولى.

أما على مستوى الدول، فقد سجلت الولايات المتحدة معدل (٣,١١)- والذى يعد المعدل الحالى الوحيد الذى فاق المعدل (٣,٠٠).

أما بالنسبة لترتيب الدول داخل منطقتها الجغرافية وفقاً لإحصاء ٢٠٠١، فتأتى الولايات المتحدة على رأس الدول فى أمريكا الشمالية، والنرويج بالنسبة لأوروبا، والبرازيل على رأس أمريكا لجنوبية، و إسرائيل فى الشرق الأوسط، وأوشينيا فى آسيا، وجنوب أفريقيا فى أفريقيا والباهاما فى منطقة الكاريبى، وكوستاريكا فى أمريكا الوسطى *United Nations – DPEPA. (2002).*

وهكذا يرتبط التقدم فى تطبيق الحكومة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بالتوليفة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة؛ فكلما أولت البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية أولوية نحو تطوير بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كلما كان برنامج الحكومة الإلكترونية اكثر اتساقاً وفعالية.

وقد قام معهد IBM بوضع تصنيف لقياس مدى استعداد الحكومات أو مقدار تأهيلها لكى تصبغ عليها صفة "الإلكترونية" – وقد أطلق على هذا المقياس مسمى e-readiness ranking . ويشير هذا المقياس إلى الكيفية التى تقوم الحكومة بموجبها بالتأثير على معدل وطبيعة تبنى الوسائل التكنولوجية وتطبيقاتها. كما يزود ذلك المقياس

القيادات فى قطاع الأعمال بالمعلومات التى تساعدهم فى اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، فدرجة الاستعداد الالكترونى يشتمل على مجموعة من العوامل التى تعكس قدرة بيئة الأعمال فى المجتمعات المختلفة بالنسبة على التعامل الإلكترونى عبر شبكة المعلومات. واستمر معهد IBM منذ عام ٢٠٠٠ وبالتعاون مع the Economist Intelligence Unit بنشر تقرير سنوى يشمل ترتيباً لأكبر ٦٠ دولة بالنسبة لدرجة استعدادهم الإلكترونى. ويسمح هذا التصنيف للحكومات أن تقيم مدى نجاحها فى استخداماتها التكنولوجية وذلك مقارنة بالحكومات الأخرى. كما أن هذا التصنيف يتيح لقطاع الأعمال الذى يستهدف الاستثمار أو التجارة عبر شبكة المعلومات من التعرف على أكثر الأماكن الجاذبة فى العالم من حيث استعدادها الإلكترونى. ويشتمل مقياس درجة الاستعداد الإلكترونى على نحو مائة معيار كمى وكيفى- يمكن تصنيفهم لستة محاور رئيسية تختلف فى أوزانها النسبية داخل المقياس- وتتمثل تلك المحاور فيما يلى *(The Economist Intelligence Unit, 2004)*.

١- البنية التكنولوجية التحتية، وتمثل ٢٥% من المقياس، وتقيس مدى قدرة الأفراد على الحصول على أجهزة اتصال ثابتة ومحمولة وقدرتهم على الحصول أجهزة كومبيوتر وعلى خدمة الشبكة الدولية من حيث الجودة وثبات الخدمة.

٢- البيئة العامة للأعمال، وتمثل ٢٠ % من المقياس، وتقيس المناخ العام للأعمال من حيث قوة الاقتصاد والاستقرار السياسى والتشريعات الحاكمة والسياسات الضريبية والتنافسية وطبيعة سوق العمل وجودة البنية التحتية ودرجة الانفتاح للتجارة والاستثمارات.

٣- مدى استخدام الوسائل الإلكترونية من قبل كل من المستهلكين والمنتجين، وزنها النسبى ٢٠%، وتقيس درجة انتشار الممارسات والصفقات الإلكترونية فى الدول ومدى توفر نظم دعم لوجيستية ونظم دفع عبر الشبكة الدولية.

٤- البيئة القانونية والسياسية، وتمثل ١٥% من مجمل المقياس، وتعكس الإطار التشريعى والقوانين الحاكمة لاستخدامات شبكة المعلومات، ودرجة سهولة الحصول على رخص للاستثمارات الجديدة، ومدى الالتزام بحماية الملكية الخاصة ولا سيما الفكرية.

٥- البيئة الاجتماعية والثقافية، بوزن نسبى ١٥% ، وتقيس مستويات التعليم ولاسيما ذات التأثير على استخدام شبكة المعلومات e-litracy ، والقدرات الفنية لقوة العمل، ودرجة الابداع والابتكار.

٦- الخدمات المساندة للأعمال الإلكترونية، وتحصل على وزن ٥%، وتشير إلى مدى توفر خدمات استشارية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات، ومدى انتعاش صناعة البرمجيات.

ويتم باستمرار مراجعة معايير الاستعداد الالكترونى بإضافة معايير جديدةً أو تغيير معايير قائمة بالفعل، أو بتعديل أوزانها النسبية. فعلى سبيل المثال معيار "القدرة على الاتصال connectivity" تم تعديله فى معايير ٢٠٠٧، بحيث لم يعد يشير فقط إلى قدرة المواطنين على استخدام الانترنت والقنوات الرقمية وأعداد الهواتف وحسابات الانترنت المملوكة للدولة، ولكن أصبح يشير كذلك إلى "نوعية" وسائل الاتصال المتاحة؛ فأصبح "الانترنت واسع النطاق Broadband Internet" ومدى قدرة المواطنين على استخدامه والاشتراك فيه أكثر أهمية. كما تم الحد من الوزن النسبى لمعيار "الهواتف الأرضية" كمؤشر للاستعداد الرقمى واستبداله بزيادة الوزن النسبى "للهواتف المحمولة" لاعتباره أكثر أهمية فى إتمام المعاملات الرقمية.

تعديل آخر تم الأخذ به فيما يخص "الإطار القانونى" المنظم للتعاملات الرقمية؛ حيث تم تخصيص وزن نسبى أكبر لدور الحكومات فى دعم التعاملات الرقمية- ليس فقط بالنسبة للخدمات التى تقدمها وإنما للتعاملات بين المواطنين كذلك. وأخيراً، تم زيادة الوزن النسبى للتقييم الذى يضعه قطاع الأفراد

والأعمال لاستخدامهم القنوات الرقمية، ومدى تصنيفهم لدرجة الاستعداد الإلكترونى لحكوماتهم *(The Economist Intelligence Unit, 2007)*.

وهكذا يعكس "الاستعداد الإلكترونى حالة البنية المعلوماتية وبنية الاتصالات فى بلد ما (ICT)، كما تعكس قدرة قطاع الأفراد والأعمال والحكومى كذلك على استخدام تلك التقنيات لتحقيق أهدافهم. أى أن مجرد توفر أجهزة الكومبيوتر ووسائل الاتصال الإلكترونية لا تكفى للدلالة على مدى الاستعداد الالكترونى؛ فالأكثر أهمية هو قدرة المواطنين على استخدام تلك التقنيات بمهارة، بالإضافة إلى شفافية الأطر القانونية التى تتم بموجبها التعاملات الإلكترونية، هذا إلى جانب درجة تشجيع الحكومات لاستخدام التقنيات الرقمية. والفرضية الرئيسية هنا هو أنه كلما زادت عدد الخدمات التى تقدمها الحكومة إلكترونياً كلما ساعد ذلك على تحقيق المزيد من الكفاءة والشفافية.

سابعاً: نتائج الحكومة الإلكترونية

تختلف الدول المتقدمة عن النامية فى مدى توفر البيئة المواتية لتفعيل الحكومة الإلكترونية. وتشير إحدى الدراسات إلى مجموعة من العوامل المسئولة عن إحراز الدول المتقدمة درجات عالية فى تطبيقها لبرنامج الحكومة الإلكترونية عن تلك السائدة فى الدول النامية، والتى يمكن تمثيلها فى الجدول التالى *(Chen. Y. N., H. M. Chen, W. Huang, 2006)* :

	الدول المتقدمة	الدول النامية
التاريخ والثقافة	- بداية النهضة فى أعقاب الاستقلال مباشرة - ثبات معدل النمو الاقتصادى، ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع مستوى المعيشة تاريخ طويل من الممارسة الديمقراطية، وتحقق الشفافية فى تطبيق القوانين اللوائح.	- ارتفاع درجة عدم التخصص، وانخفاض الإنتاجية - – انخفاض معدلات النمو الاقتصادى، وانخفاض مستويات العيشة - – قصر تاريخ الممارسات الديمقراطية، ونقص الشفافية.
الكفاءات الفنية	- توافر الكفاءات – القدرة على اجتذاب الكفاءات من خارج لنطاق الجغرافى لتوافر الموارد المالية.	- عدم توفر الكفاءات البشرية – عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات من خارج لنطاق الجغرافى، وعدم توافر الموارد المالية.
البنية الأساسية	- جودة البنية الأساسية ارتفاع كفاءة استخدام الانترنت من قبل الموظفين والمواطنين.	- انخفاض جودة البنية الأساسية - انخفاض كفاءة استخدام الانترنت من قبل الموظفين والمواطنين
المواطن	- ارتفاع مستوى التعليم الإلكترونى –ارتفاع درجات الخبرة والمشاركة فى عملية صنع السياسات.	- ارتفاع الأمية التكنولوجية - تدنى مستويات الخبرة والمشاركة الديمقراطية.
الموظف العام	- الخبرة التكنولوجية عدم إعطاء الحكومة الإلكترونية أولوية قصوى.	- الأمية التكنولوجية - عدم إعطاء الحكومة الإلكترونية أهمية لنقص معلوماتهم عنها

ومما لا شك فيه أن تبنى برنامج الحكومة الإلكترونية له تأثيره على بعض من المتغيرات البيئية – وإن كان هذا التأثير قد يكون محدوداً فى الدول النامية بسبب العوامل المذكورة آنفاً. وستتناول الباحثة تأثير الحكومة الإلكترونية على ثلاثة من المتغيرات البيئية تتمثل فى: الحد من الفساد، الإصلاح الإدارى، تدعيم الديمقراطية.

أ– علاقتها بالحد من الفساد

نظم الإدارة الإلكترونية قد تؤدى إلى تحقيق المزيد من الشفافية وبالتالى الحد من الفساد الإدارى. إلا أن

عملية الحد من الفساد لا تعدو كونها هدف تلقائى أكثر من كونه هدفاً واضحا للحكومة الإلكترونيـة، حيـث تستلزم عملية إنشاء نظام للخدمة الإلكترونيـة وجـود تنميط ووضوح فى القواعد والإجـراءات حتـى يـتم تكويدها وإدخالها على أجهزة الكومبيوتر. هذا الأمـر يقلل من السلوكيات التعسفية التى قد يمارسـها مقـدم الخدمة فى تعامله مع المواطنين حالة بحالة، وتضـاف إلى عملية التنميط زيادة احتمال انكشـاف السـلوكيات الخاطئة فى حالة الحكومة الإلكترونية الأمر الذى يعزز بدوره من الحد من الفساد. وبالرغم من قلة الدراسـات التى تدرس العلاقة بين الخدمة الإلكترونية والحد مـن الفساد، إلا تلك العلاقة قد تم إثباتها فى بعض الحالات الدراسية التى طبقت على الـدول الناميـة. برنـامج للحكومة الإلكترونية التى طبقته سيول بكوريا الجنوبية – على سبيل المثال – تضـمن إنشـاء موقعـاً علـى الانترنت أطلق عليه اسم "أوبن OPEN" [1].

برنامج "OPEN" يمد المستخدمين بمعلومات عـن كيفية مكافحة الفساد، ويعرض الموقع مقياساً لخمسـة من الخدمات التى يرى أنها أكثر عرضة للممارسـات الاستغلالية من قبل مقدمى الخدمـة، فيـوفر الموقـع للمواطنين معلومات عن القواعد والإجراءات ويمكنهم أيضاً من مراقبة التقدم الذى يتم إحرازه لكى يحصـلوا على الخدمة أو التصاريح التى يريدونها. وبنهاية عـام ٢٠٠٠ وصل عدد الزائرين للموقع ٢ مليون. ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من ذلك الموقع، تم إتاحة الموقع – عام ٢٠٠١– على الهواتف المحمولة أيضاً. وقد تـم تقييم برنامج OPEN بطرق مختلفة؛ فقد أظهرت إحدى الدراسات المسحية شملت ١،٢٤٥ مواطنـاً أن نسـبة ٨٤% قد أبدوا أراءً إيجابية بشأن ما أدى إليه البرنامج من تحقيق المزيد من الشفافية.

وبشكل عام، كان محور برنامج سـيول لمحاربـة الفساد ليس فى تطبيق تكنولوجيا المعلومات كهدف فى حد ذاته، وإنما انصب على تبسيط إجـراءات العمـل، وإعادة هندرة العمليات، بالإضافة إلى الشـفافية فـى الإجراءات والاتصال الفعال بالمواطنين. فلكى تكـون جهود محاربة الفساد مجدية إذن لا بد من النظر إلى ما وراء التجاوزات الفردية للفساد بحيث يكون المستهدف هو المتغيرات الهيكلية التى تساعد على نمـو الفسـاد. ويعزى نجاح برنامج OPEN إلى عاملين رئيسين هما: القيادة القوية المتمثلة فى المحافظ، والمشاركة الشـعبية الواسعة *(Bhatnagar. Subhash, 2003)*.

ب– العلاقة بالإصلاح الإدارى

أجريت العديد من الدراسات لمعرفة ما إذا كانـت تكنولوجيا المعلومات تمثل وسيلة للإصلاح الإدارى أم أنها مجرد عامل مساعد لجهود الإصـلاح المختلفـة. فالبعض يرى أنها وسيلة للإصلاح الإدارى بما تحدثـه من تغيير اجتماعى واقتصادى وسياسى وعلـى جميـع المستويات؛ مستوى الفـرد والفريـق والمنظمـة بـل والقطاع. بينما الغالـب الأعـم يـرى أن تكنولوجيـا المعلومات لا تحقق مثل هـذه الإصـلاحات *(Sayed. Fatma H, 2004)*. وإذا ما تسنى لنا الاتفـاق علـى الرأى الثانى، فإن ذلك يعنـى أن تطبيقـات الحكومـة الإلكترونية ما هى إلا مجرد صيحة فى مجال الإصلاح الإدارى ومصيرها إلى زوال – شأنها فى ذلـك شـأن ممارسات عديدة بدت جذابة فى بداية الأمر ثم اختفت. وهذا لا يعد نقداً لبرامج الحكومة الإلكترونية فى حـد ذاتها ولا الحكم بفشلها فى إحداث تغييرات مستدامة فى الخدمة المدنية، وإنما ينصب الأمـر علـى ضـرورة إحداث تغيير شامل فى أيكلوجية الإدارة حتى يتسـنى لبرامج الحكومة الإلكترونيـة أن تـنجح *(Kraemer. Kenneth L., John Leslie King, 2005)*.

وتنطوى الحكومة الإلكترونية عن تغير فى البارادايم السائد فى المنظمات على النحو التالى:

[1] Online Procedures Enhancement for Civil Applications

التحول القيمى فى توصيل الخدمات العامة		
	البارادايم البيروقراطى	بارادايم الحكومة الإلكترونية
التوجه	تقليل النفقات	رضاء المستخدم وتحقيق المرونة
تنظيم العمليات	هيراركية رأسية	هيراركية شبكية
المبادئ الإدارية	الإدارة باللوائح والقوانين	إدارة مرنة، فرق عمل، تنسيق مركزى
نمط القيادة	الرقابة والمتابعة	التنسيق والابداع والمبادرة
الاتصالات الداخلية	من أعلى إلى أسفل- هيراركى	اتصال شبكى - مباشر
الاتصالات الخارجية	مركزى، رسمى، محدود	رسمى وغير رسمى، مباشر، متعدد
وسائل تقديم الخدمة	مستندات ورقية، تفاعل مباشر	تبادل الكترونى، تفاعل عن بعد
مبادئ تقديم الخدمة	نمطية، موضوعية، مساواة	التعديل وفقا لاحتياجات المستخدم

المصدر: (Ho, T.K, 2002)

ج- علاقتها بتدعيم الديمقراطية

يؤدى تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية إلى تدعيم ما يسمى بالديمقراطية الإلكترونية- وذلك من خلال *(Waller. Paul, Peter Livesey, Karin Edin, :2001)*

١- تيسير مشاركة المواطنين فى صنع السياسات وصياغة القوانين، وفى تشكيل تجمعات تضم ذوى المصالح المشتركة وتسهيل تفاعلهم المباشر خلال الانترنت فى الحصول على المعلومات، والمشاركة فى المناقشات، والإجابة عن الاستجوابات بخصوص موضوع ما.

٢- دعم عملية التصويت للمشاركة فى الانتخابات البرلمانية أو المحلية؛ وهذا يتطلب تسجيل الناخب لبياناته توفير بوابة للتصويت الالكترونى. أو قد يتضمن التصويت الحصول على الموافقة للقيام بنشاط ما مثل تنمية الموارد لذاتية لجهة أو مستوى حكومى ما.

وقد انتشر فى الآونة الأخيرة قيام الحكومة المصرية بنشر مشروعات القوانين على موقعها الإلكترونى لاستطلاع آراء المواطنين فيها قبل إقرارها. والفرضية الرئيسة هنا هو إمكانية القيام بتعديلات فى تلك المشروعات بحيث تكون أكثر ملاءمة لاحتياجات المواطنين. ولكن غنى عن القول أن ذلك التوجه يحد من فعاليته انخفاض درجة النفاذ التى يتمتع بها المجتمع المصرى للوصول إلى الموقع الإلكترونى للحكومة، إضافة إلى مدى جدية الحكومة فى الأخذ بأية تعديلات مقترحة.

ثامناً: تقييم برامج الحكومة الإلكترونية

التقييم الصحيح لبرامج الحكومة الإلكترونية لا بد أن يأخذ فى الاعتبار مجالاتها الأربعة: الخدمات الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية ، والديمقراطية الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. وجدير بالذكر أن غالبية متخذى القرار والباحثين يركزون فى تقييمهم على جانب واحد فقط وهو تقديم الخدمات الإلكترونية. كما أن الأساليب المتبعة فى تقييم برامج الحكومة الإلكترونية تركز بشكل كبير على مدى توفر تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر من قياس احتياجات المتعاملين الفعلية. فالتقييم لا بد أن يركز على كيفية استخدام تلك التكنولوجيا ليس فقط لإشباع احتياجاتهم الشخصية، وإنما أيضاً كوسيلة للمشاركة فى صنع القرار. كما أن عملية التحول القيمى لا بد من أخذها فى الاعتبار عند التقييم والتى تنطوى على بناء علاقات من الثقة والتعاون لتحقيق الأهداف العامة. وأخيراً لا بد من تطوير مجموعة من المعايير التى سيتم تقييم برنامج الحكومة الإلكترونية على أساسها الذى يستلزم كم كبير من الاستثمار الذى لا بد من التأكد من جدواه *(Sakowicz. Marcin, n.d)*.

وبالنظر إلى الحكومة الإلكترونية كأية خدمة حكومية، فإن وسائل التقييم سوف تتراوح بين تقييم للمدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك وفقاً للمنظور

القيمى. وفى هذه الحالة تشمل المدخلات أوجه التكاليف المختلفة بدء من تصميم المواقع وانتهاء بتقديم الخدمة والوقت المستنفذ خلال تلك الفترة ويضاف إليها أيضاً تكاليف الصيانة. أما العمليات أو ما يمكن التعبير عنه بالمخرجات الوسيطة فتشمل: درجة النفاذ للحصول على الخدمة وسهولة الاستخدام ومدى دقة البيانات المتاحة ودرجة رضاء المواطن المقدرة وفقا لاستطلاعات الرأى الإلكترونية وعدد الأجهزة الحكومية المشتركة فى الخدمة. أما المخرجات فتعبر عن عدد الاتصالات المتحققة وعدد مرات الدخول على قواعد البيانات والخرائط المتوفرة على الموقع الإلكترونى وعدد التراخيص أو المعاملات التى تمت والفترات الزمنية اللازمة للرد على الاستفسارات.

وقد ينصب الاهتمام على قياس الأثر؛ وفى هذه الحالة يتم تقييم مدى ملائمة المخرجات للبيئة المحيطة. ويمتد قياس الأثر ليشمل مقدار الخفض فى النفقات الحكومية وفى الوقت اللازم للحصول على الخدمة ويشمل كذلك مقدار الثقة المتولدة بالأداء الحكومى كنتيجة لتطبيق الحكومة الإلكترونية. أو قد يتركز قياس أداء الحكومة الإلكترونية على التحقق من معيارى الكفاءة والجودة *(Stowers. Genie, 2004)*.

وتشمل أدوات جمع البيانات القيام بالمسوح وبرامج متابعة مواقع الحكومة الإلكترونية وأيضاً السجلات الورقية فى المنظمات الحكومية- وكلها أدوات لاستطلاع أراء المواطنين عن الخدمات المقدمة ومدى رضاؤهم عنها. وجدير بالذكر أنه كلما تنوعت أساليب التقييم كلما استطعنا الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية وتمكنا من الحد من أوجه القصور الذى قد يعانى منه إتباع أسلوب واحد من الأساليب بمفرده. *عارف. عالية، (٢٠٠٧: ٦٣-٤).*

والحكومات التى تهتم بقياس إنجازاتها فى مجال برنامج الحكومة الإلكترونية، تظهر معايير القياس واضحة فى خططها الإستراتيجية ونظم موازنتها وتقاريرها السنوية. ففى الولايات المتحدة على سبيل المثال نجد ثلث ولاياتها تهتم بوضع معايير واضحة لقياس الأداء ضمن خططها الإستراتيجية. أما باقى الولايات فبالرغم من وجود خطط إستراتيجية لها إلا أنها تخلو من ذكر معايير واضحة لقياس الأداء. وتشمل معايير الأداء - وفقاً لأهميتها النسبية المعبر عنها بتكرار استخدامها- مايلى: الوقت اللازم للحصول على الخدمة، عدد المعاملات أو المتعاملين، عدد المشاركين فى أداء الخدمة، تكلفة أداء الخدمة، عدد الزائرين للموقع الإلكترونى، وعدد الأخطاء، ورضاء العملاء. وجدير بالذكر أن هناك اختلاف فى الأهمية النسبية لتلك المعايير من ولاية لأخرى ومن المستوى الفيدرالى إلى مستوى الولايات.

أخيراً يمكن تصنيف وسائل قياس أداء الحكومة الإلكترونية تبعاً لما إذا كانت بؤرة الاهتمام هى قياس المستوى التكنولوجى للمواقع الكترونية للحكومة، أو كانت قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة. ومما لا شك فيه أن لكل من الاهتمامين السابقين معاييره المميزة التى تمكن من قياسه *Stowers. Genie N. L. (2004)*.

تاسعاً: نظرة نقدية لبرنامج الحكومة الإلكترونية فى مصر

بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية هى الخطوة الأولى لإنشاء حكومة إلكترونية مصرية. والهدف المعلن للموقع هو توصيل الخدمة لطالبها بغض النظر عن الجهات الحكومية المختلفة المسئولة عن أداء تلك الخدمات. ويمكن تصنيف الخدمات التى يقدمها الموقع بحسب المستفيدين منها إلى خدمات للمواطنين، وخدمات للمستثمرين وخدمات للطلبة.

بالنسبة لخدمات المواطنين فتشمل: الحصول على قيد ميلاد، واستخراج بدل فاقد لبطاقة الرقم القومى، والاستعلام عن مخالفات المركبات وتجديد الرخص، والاستعلام عن فواتير التليفونات والمياه والكهرباء، وحجز تذاكر الطيران والقطارات والأوتوبيسات، وتلقى شكاوى المواطنين والسائحين، وخدمات محاكم

الاستئناف.

أما خدمات المستثمرين فتشمل: خدمات فض منازعات الاستثمار، بعض خدمات الضرائب للممولين، وخدمات الكهرباء للشركات، وخدمات المواصفات القياسية للمنتجات الصناعية.

وتشمل خدمات الطلبة: التقدم بالرغبات لمكتب تنسيق الجامعات، والاستعلام عن نتيجة القبول بالجامعات أو بالمدن الجامعية. *(بوابة الحكومة المصرية)*

ويلاحظ على برنامج الحكومة المصرية أنه قطع شوطاً متميزاً على المستوى التقنى حيث وصل إلى مرحلة التكامل الرأسى بين الجهات الحكومية – المرحلة الثالثة وفقاً لما هو مذكور فى جزئية مراحل تطبيق الحكومة التكنولوجية– حيث نجحت الحكومة المصرية فى إيجاد بوابة مجمعة لها تقدم خدمات كافة أو معظم الجهات الحكومية بغض النظر عن الإدارة داخل الجهة الحكومية المسئولة عن تقديمها– أى أنها مازالت تتبنى المعيار "الوظيفى" وليس معيار "العملية" فى تصميمها للموقع. أما على مستوى الخدمة ذاتها، فترى الباحثة أن البرنامج يقف عند المرحلة الأولى للتطبيق والمتمثلة فى مجرد نشر المعلومات على الموقع الإلكترونى، وفى أحسن الحالات يتقدم البرنامج ليصل إلى المرحلة الثانية، وهى مرحلة تبادل المعلومات للحصول على إجابة لاستفسارات معينة بين المواطن والجهة الحكومية.

وهكذا يمكن القول أن التجربة المصرية فى الحكومة الإلكترونية تتسم بالتركيز على الجانب التقنى دون الجانب الخدمى؛ بمعنى أن الاهتمام فى الأساس يكون بالشكل على حساب المضمون [2].

وفى سبيل رفع درجة الاستعداد الإلكترونى، أنشأت الحكومة المصرية وزارة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فى أكتوبر ١٩٩٩ بهدف دعم التحول نحو مجتمع المعلومات. وتمتد فترة تنفيذ البرنامج لسبع سنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٧)، ويسعى لتطبيق الأهداف التالية: تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين، خلق مناخ موات للاستثمار، إمداد صانع القرار بمعلومات دقيقة وحديثة، خفض الإنفاق الحكومى، دعم التنافسية المحلية فى المجال الدولى.

وبمراجعة المواقع الحكومية الإلكترونية [3] يمكن ملاحظة التالى *(MSAD, 2007)*:

١- توفير الخدمة إلكترونياً فى بعض المجالات (أكثر من ٥٠ خدمة) مثل: الحصول على شهادات الميلاد والوفاة و الزواج، وذلك بالتعاون مع الهيئة القومية للبريد.

٢- إنشاء موقع لتقديم الخدمات الاستثمارية مع إضافة ستة خدمات استثمارية جديدة.

٣- نمذجة تدفقات العمل فى وحدة الضرائب على المبيعات.

٤- ميكنة الوحدات المالية الحكومية

٥- توفير ٥٠٠ مركز (أكشاك) فى أنحاء مختلفة من الجمهورية، تضم ممثلين عن جهات حكومية مختلفة لمساعدة المستثمرين فى الحصول على تصاريح مؤقتة لازمة للشروع فى أعمالهم لحين حصولهم على تصاريح دائمة من قبل الجهات فى الأفرع الرئيسية *Sayed. Fatma H. (2004)*.

٦- تطوير ١٠٠ مركز للاتصالات لتقديم خدمات للمواطنين مثل تحصيل الفواتير للهواتف المحمولة والأرضية، ولاستقبال الشكاوى على رقم ١٩٤٦٨.

٧- تجنباً لمشاكل انقطاع الانترنت التى حدثت مرتين خلال عام ٢٠٠٨، تتجه وزارة الاتصالات

---

[2] يؤكد ذلك الخبرة الشخصية للباحثة حيث قامت بالاستعلام عن قيمة مخالفة السيارة عبر الموقع الالكترونى لوزارة الداخلية، إلا أن هذا الاستعلام لم يعترف به لدى الجهات المختصة لتجديد الرخصة واضطرت الباحثة للوقوف فى طابور للحصول على مستند ورقى حكومى بمبلغ المخالفات. تجربة أخرى فاشلة تتمثل فى دفع مقابل الحصول على ثلاث شهادات ميلاد منذ عام، وحتى الأن لم يتم الحصول على الشهادات.

[3] www.alhokoma.org.eg, www.egypt.gov.eg, and www.edara.gov.eg

لتخصيص كابلات ضوئية خاصة بمصر، بميزانية تبلغ ٢٠٠ مليون دولار، ومن المنتظر أن تنتهي عملية التوصيل مع نهاية ٢٠١٠. *(عبد الصادق. عادل، ٢٠٠٩)*

٨- يرجع إسراع الحكومة المصرية في الاستثمار في مجال المسارات البديلة لكابلات الألياف الضوئية البحرية خارج مصر مع باقى دول العالم إلى التوسع في استخدام الانترنت وزيادة حركة الانترنت الصادرة من مصر من ٢ في المائة إلى ٥٠ في المائة. وتماشياً مع هذا التوجه قام الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات بإصدار ٣ رخص لإنشاء كابلات من هذا النوع خلال عامى ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨، وأوضح أن هذه المشاريع ستربط مصر بأوروبا وجنوب شرق آسيا وسوف توفر مسارات بديلة تساعد على تجنب مشكلة انقطاع الانترنت.

وبشكل عام يمكن تصنيف التحديات التي تواجه برامج الحكومة الإلكترونية في مصر مجموعة من العقبات تتمثل فيما يلي:

١- محدودية استخدام وسائط الدفع الإلكترونية.

٢- تعثر عمليات ميكنة العمل الحكومى بسبب غياب معايير واضحة للميكنة وعدم التأقلم مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وعدم توفر الثقة فيما تتيحه أو توفره من خدمات.

٣- إعادة هندرة خطوات العمل تواجه صعوبة الجمود في الهياكل الحكومية وتداخل الاختصاصات وكبر حجم الجهاز الحكومي.

٤- غياب المنظور الشبكى أو التعاون بين الأجهزة والإدارات الحكومية المختلفة التى تحد من سهولة تبادل المعلومات.

٥- انخفاض درجة النفاذ الالكتروني في المجتمع المصرى ككل *Sayed. Fatma H. (2004)*.

ولإنجاح برنامج الحكومة الإلكترونية، حددت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأهداف لتحويل المجتمع المصرى إلى مجتمع معلوماتي- وتشمل تلك الأهداف: توصيل الخدمة للجمهور في كل مكان وفي أى وقت، تشجيع المجتمع على المشاركة في صنع القرار، وخلق مناخ موات للاستثمار بتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة، وتوفير معلومات دقيقة وحديثة لدعم اتخاذ القرار، وخفض النفقات الحكومية.

وقد تم إجراء مجموعة من الدراسات عن مدى ما يحرزه برنامج الحكومة الإلكترونية من تقدم على مستوى العالم، وجد أن مصر تحتل المركز ٤٩ من ١٦٩ دولة؛ الأمر الذى يدل على توفر بيئة تكنولوجية مواتية نسبياً *(Kamel. Sherif, n.d)*.

ويرجع اهتمام مصر بالبيئة التكنولوجية إلى استهدافها تحقيق تقدم ملموس في مجال التوريد الإلكتروني، فمصر تقع في موقع استراتيجي يتيح مرور كابلات بحرية عبر أراضيها ، وتساهم الكابلات البحرية بـ ٩٥% من الاتصالات وخدمات الانترنت في أنحاء العالم، بينما تأتي النسبة الباقية عبر الأقمار الصناعية التي ما زالت في طريقها للتطوير. وتمتلك مصر كل المقومات والكفاءات التي تمكنها من أن تصل إلى المركز الذي وصلت إليه الهند لتصبح القوة الجديدة في تصدير الخدمات الإلكترونية في المنطقة العربية. كما قطعت مصر شوطاً كبيراً في سعيها لكي تنضم إلى مصاف كبار المنافسين في قطاع تصدير خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إجراءات الأعمال، إذ أنها تُصدّر حلول تطوير البرمجيات وحلول مراكز الاتصال ليس إلى بلدان تقع في منطقتها فحسب، ولكنها أيضاً قد بدأت تتوغل بشكل متزايد في القارة الأوروبية المجاورة. ويرى البعض أن أمام مصر فرصة كبيرة لتصبح مركزا عالميا لخدمات التعهيد، وأن تكون من بين أبرز ٣٠ دولة على مستوى العالم في تقديم هذا النوع من الخدمات. وجدير بالذكر أن مصر قد فازت في نوفمبر الماضي بجائزة أفضل دولة تقدم خدمات التعهيد في مسابقة الجمعية الوطنية البريطانية لخدمات التعهيد .

واحتلت مصر في عام ٢٠٠٥ المركز الـ ١٣ في قائمة الدول الواعدة في هذا المجال، ولكن مع بداية عام ٢٠٠٨ أصبحت مصر في المركز الخامس، حيث تتمتع بمميزات فريدة، خصوصا بعد قيام الحكومة المصرية بوضع خطط وأهداف طموحة للحصول على حصة لا تقل عن ١,١ مليار دولار من سوق التعهيد العالمي بحلول ٢٠١٠، أى بزيادة أربعة أضعاف حصتها عام ٢٠٠٥ (٢٥٠ مليون دولار). ويُرى أن نجاح هذه الخطط سيوفر لمصر حوالي ٥٠ ألف فرصة عمل بحلول ٢٠١٠ منها ٢٥ ألف فرصة عمل متخصصة للمهندسين والإداريين. عبد *الصادق، عادل،(٢٠٠٩).*

ومن المؤشرات التى تهتم الحكومة المصرية باستخدامها لقياس مستوى الخدمات المقدمة:

عدد المراكز الإلكترونية المنتشرة فى أنحاء الجمهورية، وعدد المكالمات المتلقاة، وعدد الشكاوى- وهو ما يتضح من الموقع الإلكترونى للحكومة المصرية، جزئية نظم خدمة المواطنين. ويلاحظ أن تلك المؤشرات تنصب فى الأساس على تقييم الجانب التقنى لبرنامج الحكومة الإلكترونية.

ويعكس تقرير الأمم المتحدة لعام ٢٠٠٨ تطور مركز مصر بين ١٩٢ دولة بالنسبة لدرجة الاستعداد الإلكترونى وجودة الموقع الإلكترونى خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٨. فقد تقدم ترتيب برنامج الحكومة الإلكترونية المصرى 31 مكاناً على مستوى العالم ليصبح الـ 28 على العالم؛ وهو ما يظهر من الجدول التالى. *(وزارة الدولة للتنمية الإدارية،٢٠٠٧)*:

السنة	المؤشر (١،٠٠٠)	الترتيب الدولى من ١٩٢
٢٠٠٣	٠،٠٣٥٠	١٦٢
٢٠٠٤	٠،١٠٠٠	١٤٠
٢٠٠٥	٠،٤٤٦٢	٥٩
٢٠٠٨	٠،٦٠٥٤	٢٨

وفى النهاية لا بد من التأكيد أن محور الحكومة الإلكترونية ليس فى التكنولوجيا المستخدمة وإنما فى الكيفية التى يمكن للحكومة استخدام تلك التكنولوجيا لتطوير أساليب عملها؛ فالحكومة الإلكترونية لا بد وأن تكون جزء من عملية إصلاح شامل وأداة وليس هدفاً لأسلوب حكم رشيد.

الخاتمة

من خلال ما تم تحليله عن أبعاد برامج الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم بشكل عام وفى التجربة المصرية على وجه الخصوص، يمكن القول أن هناك فجوة بين ما يتم تناوله من الناحية النظرية وما يتم تطبيقه فى الواقع العملى من نماذج للحكومة الإلكترونية.

وبشكل عام هناك مجموعة من الملاحظات التى تسجلها الباحثة كتحديات تواجه تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية- وهى كما يلى:

- أن هناك نقص فى توعية الرأى العام بالخدمات المقدمة من خلال المواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى محدودية الدراسات الإمبريقية التى تدعم فكرة كفاءة أو انخفاض كلفة الخدمة المقدمة إلكترونياً عن غيرها من وسائل تقديم الخدمة.
- لا بد من النظر إلى الخدمة الإلكترونية كمكمل أكثر منها كبديل للعديد من وسائل تقديم الخدمة؛ فتزايد الاستخدام للمواقع الإلكترونية لا يعنى بالضرورة تزايد استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية نظراً لانخفاض أو عدم الاهتمام من قبل المستخدم.
- وجود فجوة رقمية حتى ضمن الإدارات المختلفة داخل البلد الواحد.
- تحتل الخدمات المقدمة إلكترونياً لمجمع الأعمال أولوية أكبر – لا سيما فى المجتمعات النامية- من تلك الموجهة لخدمة المواطن العادى.
- تلعب الحكومات الوطنية أربعة أدوار محددة فى مجتمع المعلومات:
  - تحديد هياكل السياسات والإجراءات

- توصيل البرامج والخدمات الحكومية للمواطن
- استخدام البنية التحتية المعلوماتية لتدعيم الممارسات الإدارية الداخلية
- التعاون مع المواطنين فى العملية الديمقراطية للحكومة.

ومن ثم فالحكومة الإلكترونية هى أداة مُكَلفة تستلزم إدارة سياسية قوية، ومخصصات مالية كافية، وإطار تشريعى ملائم وأيضاً عنصر بشرى قادر على التنفيذ.

– لا بد من رفع درجة النفاذ للحصول على الخدمة، وذلك من خلال مجانية الحصول على المعلومات التى تزيد من درجة الاستعداد فى الحصول على الخدمة ولقبول الشروط والفرص التى تتيحها له الحكومة الإلكترونية.

– لا بد أن تكون الحكومة الإلكترونية جزء من إصلاح شامل وإلا لن تؤتى ثمارها المتوقعة. فمجرد صياغة برنامج للحكومة الإلكترونية لا يعنى إمكانية تطبيقه؛ فالأهم هو كيفية الممارسة من قبل الموظفين والجهات الرسمية.

– لا يوجد نموذج موحد للحكومة الإلكترونية، لأن كل بلد لها احتياجاتها وأولوياتها المختلفة. فمن الممكن أن يكون الهدف هو وجود حكومة أكثر مساءلة؛ وبالتالى فإن التركيز سيكون على دعم الشفافية ولا سيما فى الجهات القانونية والقضائية وتقوية نظم محاربة الفساد. أو قد يكون الهدف هو دعم الكفاءة فى الأداء، وبالتالى فإن الاهتمام سيكون فى تطوير التشريعات التجارية والاستثمارية والضريبية. وجدير بالذكر أن تحديد الأولويات يتوقف على الموارد المتاحة ومستوى البنية الأساسية والإطار القانونى ورأس المال البشرى.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

الخواجة. علا محمد (٢٠٠٧)، الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية فى مصر. سلسلة أوراق اقتصادية يصدرها مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، العدد ٣٥، ديسمبر. ص. ١٩-٢٠.

الطعامنة. محمد وطارق العلوش، (٢٠٠٦) الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها فى الوطن العربى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عارف. عالية عبد الحميد، (٢٠٠٧) الإصلاح الإدارى؛ قضايا نظرية ومداخل للتطبيق، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

عبد الصادق. عادل. (٢٠٠٩. ٢٤ يناير) انقطاع خدمة الانترنت في مصر وإعادة الاعتبار للأمن المعلوماتي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

http://acpss.ahram.org.eg/ahram/2009/1/24/CAIR0.HTM (June, 19, 2008)

وزارة الدولة للتنمية الإدارية،(٢٠٠٧) ، إدارة أفضل من اجل خدمة متميزة، التقرير السنوى.

egov@ad.gov.eg (Jan. 20. 2008)

ثانياً: باللغة الإنجليزية.

Bhatnagar. Subhash. (2003) E-government and access to information, Global Corruption Report.
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN008435.pdf (March. 18. 2008)

Chen. Y. N., H. M. Chen, W. Huang. (2006. January-March) E-Government Strategies in Developed and Developing Countries: An Implementation Framework and Case Study, Journal of Global Information Management, 14(1), 23-46.
http://idea-group.com/files/additionalPapers/jgim%20additional%2014(1)1.pdf
(Dec. 20. 2008)

Criado, J. Ignacio, and Owen Hughes. (2002, April) E-Government and Managerialism: A Second Revolution in Public Management, 6th International Research Symposium on Public Management, University of Edinburgh.
http://www.uam.es/personal_pdi/derecho/icriado/PDF/CriadoHughesTeicher6IRSPM2002Management.pdf (Dec. 20, 2008)

Dawes. Sharon S. (2002, June) The Future of E-Government.
http://www3.ctg.albany.edu/publications/reports/future_of_egov/future_of_egov.pdf (March. 12, 2008)

Frontend E. Business. (June. 2005) Accessibility and Usability for e-Government,

uments/NISPAcee/UNPAN009486.pdf (Dec. 20, 2008)

Sayed. Fatma H. (2004, April), Innovation in Public Administration:
The Case of Egypt.
http://www.caimed.org/_docs/conf_200405_egypt.pdf (March, 17, 2008)

Stowers. Genie N. L. (2004, March) Measuring the Performance of E-Government, IBM Center for the Business of Government.
http://www.businessofgovernment.org/pdfs/8493_Stowers_Report.pdf (June, 19, 2008)

The Economist Intelligence Unit. (2007) The 2007 E-Readiness Rankings Raising the Bar.
http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20070420195432/graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2007Ereadiness_Ranking_WP.pdf (March. 28. 2008)

The Economist Intelligence Unit Limited and IBM Corporation. (2004) The 2004 E-Readiness Rankings.
http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ERR2004.pdf (March. 28. 2008)

The Potential of Information and Communication Technologies (ICTs) in the
African Public Sector (n.d).
http://www.uneca.org/aisi ، (June, 19, 2008)

United Nations – DPEPA. (2002, May) Benchmarking E-government: A Global Perspective --- Assessing the UN Member States, United Nations, New York.
http://egov.dubai.ae/opt/CMSContent/Active/EGOV/ar/Documents/Benchmarking_E-Government_A_Global_Perspective.pdf (Dec. 20. 2008)

Waller. Paul, Peter Livesey, Karin Edin, (2001, Dec.) E-Government in the Service of Democracy, International Council for Information Technology in Government Administration.
http://www.google.com/search?q=cache:9lIY4Eg4...adership/issue74-waller.pdf+e-Democracy&hl=el (Dec. 20, 2008)

http://www.frontend.com/accessibility_paper.html (Dec. 20. 2008)

Ho, T.K. (2002) Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative,
Public Administration Review, 62, 4, 434-444.

Howard. Mark, (2001, August) E-Government Across the Globe: How Will "e" Change Government? GOVERNMENT FINANCE REVIEW
https://www.gfoa.org/services/gfr/archives/2001/08/gfr0801.pdf (March. 22. 2008)

Institute for Electronic Government, IBM Corporation.(n.d.) The Quest for Electronic Government: A Defining Vision.
http://t1d.www3.cacheibm.com/industries/government/doc/content/bin/egovvision.pdf (Dec. 20. 2008)

James. Kim, Judy Hurditch, (2006, April) Analysis of the Federal Government's. 2006 E-Government Strategy.
http://www.intermedium.com.au/free/Intermedium%20White%20Paper%20-%20Analysis%20Of%20e-Government%20Strategy.pdf (Dec. 20. 2008)

Kamel. Sherif. (n.d) How Can e-Government transform the Society? Department of Management, The American University in Cairo,
http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2005/pdfs/How%20can%20eGov%20Transform%20Society.pdf (March, 28, 2008)

Kraemer. Kenneth L., John Leslie King, (2005,August) Information Technology and the Administrative Reform: Will E-Government be Different?
http://www.si.umich.edu/~jlking/IJEGR-Final.pdf (June, 18, 2008)

Kushchu. Ibrahim, and M. Halid Kuscu. (2004, May) From E-government to M-government: Facing the Inevitable.
http://www.mgovlab.org (Dec. 20, 2008)

Ministry of State for Administrative Development Government of Egypt. (2007, February) Administrative Simplification... beyond Technology Progress in Egypt's Governance Issues, Working Paper presented to the Third Regional Meeting of the Working Group IV on Public Service Delivery, Public Private Partnerships and Regulatory Reforms , 15-16 February 2007, Tunis, Tunisia

Ndou. Valentina (Dardha). (2004) E – Government for Developing Countries:
Opportunities and Challenges, EJISDC 18, 1, 1-24
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/untc/unpan018634.pdf
(March. 22. 2008)

Sakowicz. Marcin, (n.d) How to Evaluate E-Government? Different Methodlogies and Methodes.
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/doc

استخدامات نظم المعلومات فى إدارة الكوارث البيئية بالتطبيق على تلوث هواء القاهرة الكبرى (السحابة السوداء)

د/ نـهـى الـخطـيب
أستاذ مساعد إدارة عامة ومحلية
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

■ مـقـدمـة :

لم يعد الحفاظ على البيئة ترفاً أو رفاهيـة ، بـل أصبح مطلباً ضرورياً لحماية الفرد وتمكينه من تحقيق الاستفادة القصوى من موارده الطبيعية .

ولقد تنامى الاهتمام العالمى بقضايا البيئة وأنعكس ذلك فى إبرام العديد من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والإقليمية ، وكذلك إنشاء العديد من المؤسسات وبرامج المعرفة الدولية لدعم البـرامج والسياسـات المحليـة للحفاظ على البيئة مالياً وفنياً ، لا سـيما فـى الـدول النامية .

ويعد الحفاظ على نوعية الهـواء ضـرورة مـن الضروريات المطلقة فى حياة الإنسـان ، إذ لا سـبيل لتقدم أى مجتمع بدون بيئة نظيفة مسـتقرة ومتوازنـة تضمن الحفاظ على صحة الإنسان وممتلكاتـه وسـائر الكائنات الحية التى تلعب دوراً أساسـياً فـى تـوازن واستقرار بيئة كوكب الأرض ، الأمر الذى أدى إلـى تحول إهتمام علماء الأيكولوجيا مـن دراسـة البيئـة الطبيعية إلى دراسة الإنسان وما يصنعه من ثقافة مادية تؤثر على البيئة ، فإهتموا بدراسـة التكنولوجيـا[1] ، ودراسة العلاقة بين البيئة والأفراد وغيرها .

وتواجه مصر تحدياً كبيـراً فـى تحقيـق التنميـة الاقتصادية والاجتماعية ، الأمر الذى أدى إلى ظهـور العديد من القضايا البيئية نتيجة للزيادة المطردة فى عدد السكان ، حيث أدت هذه الزيادة إلى استنزاف المـوارد الطبيعية نتيجـة التوسـع فـى الأنشـطة الصـناعية والزراعيـة والسـياحية لتحقيـق متطلبـات التنميـة الاقتصادية التى تفى بمتطلبات هذه الزيادة السكانية .

إضافة لما سبق فقد زادت حركة الهجرة الداخليـة من الريف إلى الحضر وتضاعف عدد سكان الحضـر فى مصر ثلاثة أضعاف خلال العقـدين الماضـيين[2] الأمر الذى شكل مزيداً من العبء على البيئة الحضرية والموارد الطبيعية .

ولقد أدى تضاعف الأنشطة التنموية بمصر خـلال العقود المتتالية السابقة إلى وجود اختلال فى التـوازن الطبيعى للحياة ، وأصبحت هذه الأنشطة تشكل مصدراً من مصادر تلوث الهواء.

ويعرف تلوث الهواء بأنه شوائب غازية أو صـلبة بالهواء ناتجة عن مصادر طبيعية أو أنشطة بشرية[3].

ويعمل التلوث البيئى على إضـافة عنصـر غيـر موجود فى النظام البيئى أو أنه يزيد أو يقلل من وجود أحد عناصره بشكل يؤدى إلى عدم إسـتطاعة النظـام البيئى قبول هذا الأمر[4].

وبمعنى آخر فهو تحرك لمتغيرات نفايات الإنتـاج والإستهلاك بما يؤثر على النظام الأيكولـوجى ويخـل بالحركة التوافقية بين عناصره ويحدث الإختلال فـى التوازن البيئى[5] .

ويحدث التلوث الهوائى عندما تتواجد جزيئـات أو جسيمات فى الهواء بكميات كبيرة عضـوية أو غيـر عضوية بحيث لا تستطيع الدخول إلى النظـام البيئـى وتشكل ضرراً على العناصر البيئية[6] .

وتتسبب ملوثات الهواء فى موت حـوالى ٥٠٠٠٠ شخصاً سنوياً[7] (تتمثل هذه النسبة حوالى ٢ % مـن النسبة الإجمالية للمسببات الأخرى للموت) .

■ مشكلة البحث :

لقد شهدت مصر عدة تغيرات خلال العقود القليلـة الماضية أدت إلى تدهور نوعية الهواء فـى مختلـف المناطق الحضرية والريفية . فقد تضاعف عدد سـكان مصر مرتين ونصف منذ عام ١٩٦٠ من ٢٦ إلى ٦٩

مليون نسمة عام ٢٠٠٣[٨] ، مما ترتب عليه زيادة هائلة فى استهلاك الموارد الطبيعية ، وتوليد المخلفات بأنواعها ، هذا بالإضافة إلى زيادة الطلب على الوحدات السكنية لتلبية حاجات الزيادة السكانية ، وبالتالى التوسع فى الصناعات الإنشائية ومواد البناء (الأسمنت والطوب) والتى تتركز نسبة كبيرة منها فى جنوب القاهرة الكبرى .

كما أدت الزيادة الهائلة فى عدد السكان إلى تزايد عدد المركبات فى الطرق بصورة كبيرة جداً ، حيث تجاوز عددها ثلاثة ملايين مركبة عام ٢٠٠٤[٩] .

كما شهدت مصر خلال الخمسين سنة الماضية طفرة صناعية كبيرة ، حيث أدى الاهتمام بتحقيق معدلات قياسية للتنمية الصناعية إلى التوسع السريع فى القطاع الصناعى دون تخطيط بيئى مسبق ، وانتشرت الكثير من الأنشطة الصناعية العشوائية داخل المناطق السكنية كالمسابك والأفران والورش ...إلخ .

وقد أدت كل هذه الأنشطة إلى انبعاث الملوثات الكيماوية وانتشارها فى الهواء المحيط ، لتؤثر سلباً على صحة الإنسان وسائر الأنظمة الأيكولوجية ، إذ يعزى ما يقرب من ٥% من الأمراض فى العالم إلى تلوث الهواء داخل وخارج المنازل[١٠] .

بالإضافة إلى ما سبق تؤثر العوامل الطبيعية فى مصر والمتمثلة فى الرياح والعواصف الرملية المحملة بالأتربة والرمال من الصحراء التى تحيط بأغلب المدن المصرية التى تقع فى منخفض وادى النيل أحد أهم مسببات زيادة نسبة الأتربة العالقة والقابلة للتسرب فى هواء مصر .

وفى منطقة القاهرة الكبرى تزداد الظواهر الجوية فى فترة الخريف والمتمثلة فى سكون الهواء واستقراره (عدم تحركه) وانخفاض مستوى طبقة الانقلاب الحرارى ، الأمر الذى يعوق انتشار الملوثات وتشتتها وبالتالى حدوث نوبات حادة من تلوث الهواء فى الطبقة القريبة من سطح الأرض تظهر كالسحابة السوداء تلوث هواءها وتحجب صفو سماءها .

وقد سميت هذه الظاهرة إعلامياً " بالسحابة السوداء " وتسمى علمياً "smog" وهى اختصار لكلمتين هما "smoke" بمعنى دخان و "fog" بمعنى ضباب ، أى أن الهواء سار خليطاً من الضباب والدخان ، وهى ظاهرة قاتلة حيث تتسبب فى قتل العديد من البشر فى الدول الصناعية [١١].

وقد بدأت هذه الظاهرة فى مصر لأول مرة فى خريف عام ١٩٩٩ ، وقد مضت دون أن تحدث حالات وفاة ، وذلك على الرغم من معاناة الكثيرين من ضيق فى التنفس واختناق فى العيون وتهيج فى الشعب الهوائية ، ولا زالت تظهر فى سماء القاهرة الكبرى مع كل خريف، وذلك مع اختلاف حدتها من عام لآخر .

وقد أدت هذه الظاهرة إلى مشاكل صحية خطيرة تمثلت فى الإصابة بأمراض عديدة أخطرها الفشل الكلوى والحساسية والأمراض الصدرية[١٢]، الأمر الذى أدى بدوره إلى حدوث مشكلات اقتصادية نتيجة انخفاض الناتج القومى الإجمالى ، حيث تنخفض إنتاجية العاملين من أفراد المجتمع كفاءتهم وقدرتهم نتيجة إصابتهم بالأمراض السابق ذكرها ، إلى جانب ارتفاع تكلفة العلاج الطبى ، حيث تشير البيانات إلى أن التدهور البيئى يستهلك حوالى ٤,٨% من الناتج المحلى[١٣].

وعلى ذلك تصبح من الأهمية بمكان التصدى لهذه الكارثة بالعمل على تحسين هواء القاهرة وتقليل نسبة التلوث ، وبالتالى تخفيض تكلفة العلاج الطبى وتقليل الفاقد من الناتج القومى الإجمالى .

وجدير بالذكر أن حالة البيئة تعد أحد أهم العوامل المؤثرة على الحالة الصحية للسكان بصفة عامة ، حيث يشير تقرير منظمة الصحة العالمية الصادر عام ١٩٩٧ إلى أن ٢٣% من إجمالى عبء المرض يمكن أن يرجع مباشرة إلى تدهور البيئة[١٤] .

ومن هذا المنطلق ينص دستور منظمة الصحة العالمية على أنه :-

" لتحقيق أهداف المنظمة والتى تتمثل فى بلوغ جميع السكان أعلى مستوى صحى ممكن فإن إحدى المهام الرئيسية للمنظمة هى العمل على تعزيز سائر

جوانب الإصحاح البيئى ، كما يعد تحسين الظروف الصحية والبيئية أمراً أساسياً للتنمية المستدامة" [١٥] .

■ الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلى :-

١- مسببات كارثة نوبات التلوث الحادة لهواء القاهرة الكبرى " السحابة السوداء " ، بغرض إزالة مسبباتها أو التقليل من حدة آثارها .

٢- تقييم السياسات والبرامج البيئية التى طبقتها وزارة الدولة لشئون البيئة للتعامل مع هذه الكارثة .

٣- الأسلوب العلمى لإدارة كارثة تلوث هواء القاهرة .

٤- أهمية نظم المعلومات ودورها فى إدارة الكوارث البيئية .

٥- المقترحات التى تفعل الإستفادة القصوى من نظم المعلومات البيئية والجغرافية فى إدارة كارثة تلوث هواء القاهرة بما يضمن عدم حدوثها ، وتقليل آثارها ، والعمل على إعادة التوازن والنشاط بعد إنتهائها .

■ تساؤلات البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية :-

١- هل تعتبر ظاهرة السحابة السوداء مشكلة أم كارثة بيئية ؟ .

٢- ما هى الأسباب الجذرية التى أدت إلى حدوث هذه الظاهرة ؟ .

٣- ما هى السياسات والإجراءات التى تتبعها وزارة الدولة لشؤون البيئة للتصدى لهذه الظاهرة ؟ .

٤- هل اتبعت وزارة الدولة لشؤون البيئة الأسلوب العلمى لإدارة الكوارث فى التعامل مع هذه الظاهرة ؟ .

٥- إلى أى مدى يمكن أن تساهم نظم المعلومات البيئية والجغرافية فى إدارة هذه الكارثة ؟.

٦- ما هى المقترحات التى تفعل الاستفادة القصوى من نظم المعلومات البيئية والجغرافية فى إدارة هذه الكارثة البيئية ؟.

■ منهج وخطة البحث :

يستخدم هذا البحث منهجاً وصفياً تحليلياً يقوم على معالجة موضوع الدراسة من خلال رصد وتحليل كارثة تلوث هواء القاهرة الكبرى (السحابة السوداء) للتعرف على أسبابها الجذرية وتحليل السياسات والإجراءات التى قامت بها وزارة الدولة لشؤون البيئة لمواجهة هذه الكارثة وتحديد مدى ملاءمتها ، بغرض التعرف على الأسلوب العلمى الواجب اتباعه لإدارة هذه الكارثة ، ودور نظم المعلومات فى ذلك لإقتراح التوصيات التى تفعل استخدام نظم المعلومات فى إدارة هذه الكارثة .

ويتكون البحث من ستة مباحث هى :

المبحث الأول : توصيف حالة تلوث هواء القاهرة الكبرى (هل هى مشكلة أم كارثة ؟) .

المبحث الثانى : الأسباب الجذرية التى أدت إلى حدوثها .

المبحث الثالث : السياسات والإجراءات التى تتبعها وزارة الدولة لشؤون البيئة فى التعامل مع هذه الحالة .

المبحث الرابع : الأسلوب العلمى لإدارة الكوارث البيئية .

المبحث الخامس : إستخدامات نظم المعلومات فى إدارة الكوارث البيئية .

المبحث السادس : خلاصة ونتائج البحث وبعض أهم المقترحات التى تؤدى إلى الاستفادة القصوى من نظم المعلومات البيئية والجغرافية فى إدارة كارثة السحابة السوداء .

وفيما يلى نتعرض بشئ من التفصيل لكل عنصر من العناصر السابقة.

المبحث الأول : توصيف حالة تلوث هواء القاهرة الكبرى " السحابة السوداء "

(هل هى كارثة أم مشكلة ؟)

للإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نتعرف أولاً على ماهية الكارثة البيئية :

الكارثة البيئية هى الحادث الناجم عن عوامل الطبيعة أو فعل الإنسان والذى يترتب عليه ضرر شديد بالبيئة وتحتاج مواجهته إلى إمكانات تفوق القدرات المحلية[١٦] .

وتنقسم الكوارث البيئية إلى[١٧] :

(١) كوارث طبيعية :

(زلازل – براكين – فيضانات .... الخ)

(٢) كوارث الإنسان :

(الحروب – الإرهاب – الإهمال البشرى)

(٣) كوارث مشتركة بين الطبيعة والإنسان :

كأن تبدأ بفعل الطبيعة ثم يؤدى سوء التصرف من جانب البشر إلى تفاقمها مثل الزلزال الذى يبدأ بفعل الطبيعة ، ثم يؤدى سوء تصرف البشر إلى زيادة حدة الكارثة وزيادة آثارها .أو أن تبدأ الكارثة بفعل الإنسان ثم تؤدى الظروف الطبيعية إلى تفاقمها مثل الحرائق نتيجة الإهمال البشرى وتأتى الرياح لتنقلها لعدة أماكن.

■ أنواع ومصادر الكوارث البيئية[١٨] :

تنقسم أنواع الكوارث البيئية من حيث مصادرها إلى ما يلى :

أ- كوارث ناتجة عن أفعال وحوادث تصيب النظم البيئية الطبيعية والمحمية .

ب- كوارث بيولوجية .

ج- كوارث ناتجة عن أخطار الصناعة .

د- كوارث ناتجة عن حوادث نقل النفايات الخطرة .

هـ- كوارث ناتجة عن تسربات أو انفجارات فى مناطق تخزين المواد والنفايات الخطرة .

و- كوارث ناتجة عن تحررات لمواد مشعة .

ز- كوارث ناتجة عن أعطال وتدمير نظم (محطات وشبكات) معالجة الصرف الصحى والصناعى .

ح- كوارث ناتجة عن تسربات لبعض المواد الخطرة ومناطق الاستخدام .

■ توصيف السحابة السوداء قياساً على التعريف السابق للكارثة البيئية :

السحابة السوداء حادث ناجم عن عوامل الطبيعة وفعل الإنسان :

◆ دور الإنسان :

فقد أدت الأنشطة الإنسانية (الزيادة السكانية وما يتبعها من زيادة فى الاستهلاك وتوليد المخلفات والتوسع الصناعى وزيادة المركبات فى الطرق ....) إلى انبعاث الملوثات الكيماوية وانتشارها فى الهواء المحيط .

◆ دور الطبيعة :

أدت العوامل الطبيعية فى مصر والمتمثلة فى الرياح والعواصف الرملية المحملة بالأتربة والرمال من الصحراء إلى زيادة نسبة الأتربة العالقة والقابلة للتسرب فى هواء مصر .

كما لعبت الظواهر الجوية فى فترة الخريف والمتمثلة فى سكون الهواء (عدم تحركه) ، وانخفاض مستوى طبقة الانقلاب الحرارى إلى إعاقة انتشار الملوثات وتشتيتها ، وقد أدى التدخل الإنسانى وعوامل الطبيعة فى هذه الحالة إلى حدوث النوبات الحادة لتلوث الهواء فى القاهرة الكبرى والتى سميت إعلامياً " بالسحابة السوداء " .

■ **السحابة السوداء حادث ناجم عن عوامل الطبيعة وفعل الإنسان ويترتب عليه ضرر شديد بالبيئة :**

فقد أدت ظاهرة السحابة السوداء وما يترتب عليها من ضرر للبيئة (تلوث حاد للهواء) إلى مشاكل صحية خطيرة نتيجة الإصابة بأمراض عديدة ، إلى جانب مشاكل اقتصادية تمثلت فى انخفاض الناتج الإجمالى نتيجة انخفاض إنتاجية العاملين الذين أصابتهم الأضرار الصحية، إلى جانب ارتفاع تكلفة العلاج الطبى .

■ **السحابة السوداء حادث ناجم عن عوامل الطبيعة وفعل الإنسان ويترتب عليه ضرر شديد بالبيئة وتحتاج مواجهته إلى إمكانيات تفوق القدرات المحلية :**

فقد أشارت الدراسة التى تم إجرائها بواسطة مشروع نظم المعلومات البيئية المصرى أن إجمالى التكلفة المقترحة لمشروعات السيطرة على تلوث الهواء تبلغ ٦٢٠٣,٩ مليون جنيهاً، المتاح منها فقط ٥٧٦,٦ مليون جنيهاً مصرياً ، وهذا يعنى أن كارثة السحابة السوداء نتيجة تلوث الهواء تحتاج فى مواجهتها إلى إمكانيات تفوق القدرات المحلية ، وهو ما يوضحه الجدول التالى :

إجمالى التكلفة المقترحة لمشروعات السيطرة على تلوث الهواء

	مرحلة أولى (مليون جنيه)		مرحلة ثانية (مليون جنيه)
	المتاح	المطلوب	
التلوث الصناعى (الصناعات الكبرى)	١٦٥	ـــ	٥٤٥,٩
خطة نقل الملوثات المتوسطة والصغرى	١٢٠	٢٠٤	١٤٢١
خطة نقل المدابغ	٢٥٦,٦	ـــ	٣٠٠
ترشيد وتطوير الوقود	ـــ	١٣٥	٨٣٠
إدارة تلوث النقل	ـــ	٤٠٠	٨٣٥
السيطرة على حرق المخلفات	ـــ	١٠٠	١٦٢,٥
السيطرة على الأتربة	ـــ	٣٤٨,٩	٢٧٥
الدراسات والسياسات	٣٥	٣٥	٣٥
الإجمالى	٥٧٦,٦	١٢٢٢,٩	٤٤٠٤,٤
الإجمالى ٦٢٠٣,٩ مليون جنيه			

المصدر : جهاز شئون البيئة ، مشروع نظم المعلومات البيئية المصرى ، ٢٠٠٥.

يتضح مما سبق أن ظاهرة السحابة السوداء تعتبر كارثة بيئية قياساً على تعريف الكارثة البيئية طبقاً لما ورد بقانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ .

المبحث الثانى : الأسباب الجذرية التى أدت إلى وجود السحابة السوداء

أدت الزيادة السكانية المطردة فى مصر وما صاحبها من تضاعف الأنشطة التنموية إلى تضافر عدة عوامل تمثل الأسبابُ الجذرية لحدوث هذه الكارثة ، وتمثلت هذه الأسباب فيما يلى :

(١) حرق المخلفات البلدية الصلبة :

تقدر الكمية الإجمالية لتولد المخلفات فى مصر من ٦٣ – ٦٩ مليون طن سنوياً حسب تقديرات عام ٢٠٠٠[١٩] ، تمثل المخلفات البلدية منها من ١٤–١٥ مليون طن وهو ما يوضحه الجدول التالى :

كمية المخلفات الصلبة فى مصر حسب نوعها عام ٢٠٠١

نوع المخلفات	الكمية التقديرية السنوية
البلدية (القمامة)	١٤ – ١٥ مليون طن
الصناعية	٤ – ٤,٥ مليون طن
الزراعية	٢٣ مليون طن
الحماة	١,٥ – ٢ مليون طن
نواتج تطهير المصارف والمجارى المائية	٢٠ مليون طن
المستشفيات	٠,١ – ٠,١٢ مليون طن
مخلفات هدم وبناء	٣ – ٤ مليون طن

المصدر : الوثيقة الإرشادية لمنظومة المخلفات الصلبة فى مصر ٢٠٠١ .

ويشير الجدول التالى إلى النسب المئوية للمخلفات البلدية الصلبة فى مصر حسب تقديرات عام ٢٠٠٠ .

النسب المئوية لمحتويات المخلفات البلدية الصلبة فى مصر حسب تقديرات عام ٢٠٠٠[٢٠]

المحتويات	النسب المئوية
المواد العضوية	٥٠ – ٦٠٪
الورق	١٠ – ٢٥٪
البلاستيك	٣ – ١٢٪
الـزجــاج	١ – ٥٪
المعادن	١,٥ – ٧٪
أقمشة	١,٢ – ٧٪
أخـــرى	١١ – ٣٠٪

المصدر : جهاز شئون البيئة ، الإستراتيجية القومية للإدارة المتكاملة للمخلفات البلدية الصلبة ، ٢٠٠٠.

ويتضح من الجدول السابق أن المــواد العضـــوية تشكل نسبة من ٥٠ – ٦٠٪ وهو ما يستدعى الانتبـــاه إلى ضرورة الاستفادة من هذه النسبة فى إنتاج الغـــاز الحيوى أو السماد العضوى .

وجدير بالذكر أن القاهرة الكبرى تحتوى على ٤٥ مقلب مكشوفة وعشـــوائية[٢١] و ١٥ موقعـــاً للمقالـــب العمومية و٣٠ موقعاً للمقالب العشوائية .

وتشير البيانات إلى أن كمية المخلفات المجمعة من محافظة القـــاهرة الكبـــرى حســـب تقـــديرات ينـــاير ٢٠٠٤[٢٢] قد بلغت ٣٠٠٠ طن يومياً .

ويتضح مما سبق أن المخلفات الصلبة تعتبر مـــن أهم مصادر تلوث الهواء بالقـــاهرة الكبـــرى ، حيـــث أصبح الحرق المكشوف هو الوسيلة الأساسية للتخلص منها ، مما يؤثر على صحة الإنسان والبيئة ، إذ تتحلل هذه المخلفات مخلفة روائح كريهة وحشرات وقوارض مسببة للأمراض ، فضلاً عن أنها عرضـــة للإشـــتعال الذاتى مما يزيد من إنبعاثات الأتربة العالقة فى الجـــو والغازات السامة والدخان .

(٢) الإنبعاثات الصناعية :

بلغت عدد المنشآت الصناعية الكبرى فى القـــاهرة الكبرى ١٢٦٦٧ منشأة[٢٣] وهو ما يشير إليه الجـــدول التالى :

عدد المنشآت الصناعية الكبرى فى القاهرة الكبرى

بـيـــــــــــان	القاهرة	الجيزة	القليوبية	القاهرة الكبرى
غزل ونسيج وملابس وجلود	٢٧٦٨	٣٤٢	٥٧٢	٣٦٨٢
منتجات معدنية ومعدات نقل	١٨٧٥	٥٢٨	٣٧٩	٢٧٨٢
مواد غذائية ومشروبات	١٠٠٧	٥١٢	٢٠٩	١٧٢٨
خشب ومنتجاته	٤٥٢	١٥٠	٧٤	٦٧٦
ورق وطباعة ونشر	٧٢٠	١٦٧	٥٦	٩٤٣
كيماويات أساسية ومنجاتها	٥٩٣	٣٢٥	٤١٢	١٣٣٠
مواد بناء وصينى وسيراميك	٣٧٨	٢٥٠	٨٨	٧١٦
صناعات معدنية أساسية	١٧٩	٥٣	١٠١	٣٣٣
صناعات تحويلية أخرى	٤٥٧	١٤	٦	٤٧٧
الإجمالى	٨٤٢٩	٢٣٤١	١٨٩٧	١٢٦٦٧

المصدر : وزارة الصناعة والتكنولوجيا

كما تضم القاهرة الكبرى عدة مصادر أخرى لتلوث الهواء[٢٤] منها :-

١٧٠٠ مسبك

١٢٠٠ فدان محاجر

٥٣ فاخورة

٧٢ فرن جيرى

٨٤٢ مصنع طوب

١٥٢ ورشة بلاستيك

١١٠ كسارة حجارة

٤٣٦ مكمورة فحم

١٢٠٦ مصانع تعدينية

بالإضافة إلى معامل تكرير البترول ومصانع النسيج

وقد أدى التمركز الجغرافى لكل هذه الأنشطة الصناعية بالقاهرة الكبرى مع استخدام التكنولوجيا القديمة الملوثة إلى تلوث هوائها ، ولعل أهم أسباب هذا التلوث إحتراق الوقود البترولى الذى يستخدم فى معظم المنشآت الصناعية فى مصر ، إذ يحتوى على نسبة عالية من الكبريت ، بالإضافة إلى العمليات الصناعية وعمليات تخزين المواد الخام والمنتج النهائى كما هو الحال فى صناعة الأسمدة والأسمنت ، حيث يوجد بمنطقة جنوب القاهرة ثلاثة مصانع أسمنت ، يخرج كل منها ما يزيد عن ٤٠٠ طن يومياً من تراب الأسمنت الذى يعتبر من أهم أسباب تلوث الهواء خاصة عند هبوب رياح عكسية جنوبية[٢٥] .

(٣) الزيادة المرورية وكثافة النقل:

يتسبب الاحتراق غير الكامل للوقود البترولى بمحركات المركبات فى انبعاث أكاسيد النيتروجين وأول أكسيد الكربون والدخان، بالإضافة إلى الهيدروكربونات، وهذه الملوثات تزداد تركيزها بشكل كبير مع ازدياد عدد المركبات فى المدن الكبيرة.

وفى القاهرة الكبرى بلغ عدد المركبات التى تسير بشوارعها ما يقرب من ٢ مليون مركبة فى عام ٢٠٠٤[٢٦] موزعة على النحو التالي:

التوزيع النسبى للمركبات المرخصة فى القاهرة الكبرى عام ٢٠٠٤

نوع المركبة	العـــــــدد
خاصة	٩٩٥٤٨٨
أجرة	١١٨٩٥٣
أوتوبيس	٢٩٦٣٧
نقل	١٩٣٩٧٨
موتوسيكل	٢٠٦٦١١
الإجمـــــــــــالى	١٥٤٤٦٦٧

المصدر: وزارة الداخلية ، الإدارة العامة للمرور ، إدارة الإحصاء .

وتشير البيانات إلى أن ٢٥% من المركبات الجازولين يتجاوز عمرها أكثر من ٢٠ عام و٦٦% من المركبات الجازولين أكثر من ١٠ أعوام.[٢٧]

وتؤدى مشروعات النقل إلى العديد من التأثيرات البيئية السلبية منها[٢٨]:

- أن الاستهلاك السنوى للوقود بقطاع النقل يصل لحوالى ٣١% من إجمالى استهلاك الطاقة بمصر.
- أن معدل الزيادة السنوية فى استهلاك الوقود بقطاع النقل يتراوح بين ٣- ٤%.

(٤) حرق المخلفات الزراعية:

لقد أصبح التخلص من المخلفات الزراعية يشكل عبئاً كبيراً على الفلاح والدولة فى الآونة الأخيرة، حيث يعتبر حرق هذه المخلفات من العادات المتبعة للفلاحين للتخلص منها بشكل غير مكلف ، مما أدى إلى زيادة حدة تلوث الهواء.

وتشير البيانات إلى أن إجمالى حمل التلوث بالأتربة العالقة قد بلغ ٨٤٣٠٠ طن عام ٢٠٠٤[٢٩] وهو ما يوضحه الجدول التالي:

تقدير حجم الانبعاثات من المخلفات الزراعية

المحصول	المساحة المزروعة (فدان)	حمل الطاقة (طن/ فدان)	معدل انبعاث الأتربة العالقة (كجم/ طن)	حجم انبعاثات الأتربة العالقة (طن)
الأرز	١٤٧٢١٢٤	٦,١	٨,٠	٦٤٨٨٨
القطن	٧٣٤٣٥٣	١,٦	١٤,٥	١٦٩٩٤
الذرة	١٦٠٧٥٥٢	١,٧	٣,٨	٢٤١٨
إجمالى حمل التلوث بالأتربة العالقة (طن)				٨٤٣٠٠

المصدر : الإطار العام لاستراتيجية تحسين نوعية الهواء ، برنامج السياسات البيئية المصري، ٢٠٠٤.

(٥) الأتربة العالقة بالهواء:

حيث تعد الأتربة العالقة فى هواء القاهرة الكبرى من أكثر الملوثات التى يصعب السيطرة عليها، وتتعدد مصادر هذه الأتربة بالنسبة للقاهرة الكبرى فمنها ما هو ناتج عن التربة والطرق والمصادر الصناعية بمختلف أنواعها وحرق المخلفات ومنها ما هو ناتج عن الأتربة التى تقذف من منطقة المقطم وتحملها الرياح على كافة أنحاء القاهرة، إلى جانب الصحراء كمصدر طبيعى للأتربة.

ويوضح الجدول التالى نسب التلوث بالأتربة الصدرية العالقة من المصادر المختلفة(٣٠):

نسب التلوث بالأتربة الصدرية العالقة من المصادر المختلفة

(المتوسط السنوي)

المصدر	النسبة
حرق المخلفات البلدية	٣٦%
الانبعاثات الصناعية	٣٢%
عوادم المركبات	٢٦%
حرق المخلفات الزراعية	٦%

المصدر: الإطار العام لاستراتيجية تحسين نوعية الهواء- برنامج السياسات البيئية المصري، ٢٠٠٤.

وتنقسم الأتربة إلى أتربة عالقة كلية، وأتربة متساقطة، وأتربة عالقة صدرية ، وكلها تؤدى إلى مخاطر صحية تتمثل فى الالتهابات الشعبية والسعال المزمن والأمراض الصدرية وخلل فى وظائف بعض أعضاء الجسم. ويزداد تركيز الأتربة بشكل واضح فى فترة الخريف فى مناطق مختلفة من القاهرة الكبرى نتيجة الظواهر الجوية أثناء نوبات تلوث الهواء الحادة، إذ يؤدى سكون الهواء وإنخفاض طبقة الانقلاب الحرارى إلى تركيز الملوثات فى الهواء المحيط بالطبقة القريبة من سطح الأرض.

(٦) زيادة توليد الطاقة الكهربائية:

حيث يزداد توليد الطاقة الكهربائية سنوياً بنسبة ٨,٧% وتستخدم محطات توليد الطاقة الكهربائية حوالى ٣٠ مليون طن مكافئ بترول سنوياً مما يؤدى إلى حدوث تلوث للهواء نتيجة عدم الاحتراق الكامل، كما أن ٦٥% منها وقود عالى الكبريت مما يزيد من حدة الأثر على تلوث الهواء.

وتستهلك القاهرة الكبرى ٤١% من كهرباء مصر ، و ٢٧% من الطاقة فى مصر ، الأمر الذى يؤدى إلى تركيز ما يقرب من ٢/١ هذه الملوثات بالقاهرة الكبرى. (٣١)

(٧) إلى جانب كل ما سبق فهناك العوامل التى تساهم بها الطبيعة فى إحداث نوبات التلوث الحاد فى القاهرة الكبرى (السحابة السوداء) .

وتتمثل فى الرياح والعواصف الرملية المحملة بالأتربة والرمال من الصحراء التى تحيط بأغلب المدن المصرية التى تقع فى منخفض وادى النيل والتى تؤدى إلى زيادة نسبة الأتربة العالقة والقابلة للتسرب فى الجو.

وفى منطقة القاهرة الكبرى تزداد الظواهر الجوية فى فترة الخريف (أكتوبر ونوفمبر) والمتمثلة فى سكون الهواء واستقراره وانخفاض طبقة الانقلاب الحراري، الأمر الذى يعوق انتشار الملوثات السابق الإشارة إليها ويعوق تشتتها وبالتالى تظهر جميعها كالسحابة السوداء فى الطبقة القريبة من سطح الأرض.

المبحث الثالث : السياسات والإجراءات التى اتبعتها وزارة الدولة لشئون البيئة للتعامل مع نوبات التلوث الحاد بالقاهرة الكبرى

قامت وزارة الدولة لشئون البيئة بمجهودات كبيرة للحد من تلوث هواء القاهرة الكبرى وذلك من خلال تفعيل قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤، ولائحته التنفيذية، إلى جانب التعاون الوثيق بين الوزارات المعنية وتوفيق الأوضاع البيئية للمنشآت الصناعية بالقاهرة وتركيزها فى مناطق ومدن صناعية جديدة بعيدة عن الكتل السكنية، بالإضافة إلى مجهودات الحد من حرق المخلفات البلدية والزراعية والتوجه لاستخدامات بدائل الطاقة الأقل تلوثاً للبيئة، وهو ما يتضح لنا من خلال استعراض ما يلي:

(١) فى مجال المخلفات البلدية الصلبة:

قامت وزارة الدولة لشؤون البيئة بإعداد استراتيجية قومية لإدارة المخلفات الصلبة فى مصر عام ٢٠٠٠ استهدفت إقامة نظام قومى فعال للإدارة المتكاملة للمخلفات الصلبة، ترتكز على محورين(٣٢) هما:-

الأول: الإزالة السليمة للتراكمات المختلفة مع إعادة تأهيل مواقع هذه التراكمات وتوفير أماكن مناسبة للتخلص النهائى للمخلفات.

الثاني: بناء نظام قائم على إجراءات متكاملة تتضمن الخفض من المنبع، والتخزين، والجمع والنقل والاسترجاع والتخلص الأمن من المخلفات لكافة المناطق الحضرية والريفية فى مصر.

كما قامت الوزارة بإعداد الوثيقة الإرشادية لمنظومات المخلفات البلدية الصلبة والتى تتضمن الإطار التشريعى لإدارة المخلفات الصلبة ونصوص القوانين والتشريعات والجرائم والعقوبات الخاصة بها، كما تضمنت إرشادات خاصة بمراحل منظومة المخلفات الصلبة البلدية، بالإضافة إلى التعريفات الخاصة بمنظومة المخلفات الصلبة البلدية ومكوناتها، وحالياً تقوم وزارة الدولة لشئون البيئة بوضع قاعدة معلومات خاصة بالمخلفات الصلبة.

كما قامت الوزارة بالتعاون مع جهاز الخدمة الوطنية للقوات المسلحة بوضع خطة لرفع التراكمات من المقالب العمومية بالقاهرة الكبرى وحول الطريق الدائرى ونقلها إلى المدافن الحكومية للتخلص منها، حيث تم رفع ٤٠٦٠٩٤ م^3 ونقلها إلى المدافن الحكومية التابعة للمحافظات.

(٢) فى مجال الانبعاثات الصناعية:

قامت وزارة الدولة لشئون البيئة بتقسيم الصناعة بجمهورية مصر العربية إلى خمسة برامج رئيسية وهي:

١- برنامج قطاع الأعمال العام.
٢- برنامج المدن الصناعية الجديدة.
٣- برنامج المناطق الاستثمارية الحرة والمناطق الاقتصادية الخاصة.
٤- برنامج الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
٥- برنامج الصناعات المنتشرة بالمحافظات والمناطق المعتمدة بالمحافظات.

١- بالنسبة لبرنامج قطاع الأعمال:

يوجد ١٢٥ منشأة متوافقة بيئياً بإجمالى استثمارات بيئية تمت لتوفيق الأوضاع ١٩١٣,٦٩ مليون جنيه مصرى حتى يناير ٢٠٠٤ (٣٣). كما يوجد خطة مستقبلية لتوفيق أوضاع ٥٧ منشأة أخرى.

٢- بالنسبة لبرنامج المدن الصناعية الجديدة :

قد تم اعتماد مبلغ ١,٢٩٠ مليون جنيه حتى ٢٠٠٤ لتوفيق أوضاع الصناعة ، كما يوجد خطة لتوفيق

أوضاع ٣٣١ شركة.

٣- بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة:

فإن الوزارة لديها خطة تشمل نقل وتطوير ٦ قطاعات صناعية ملوثة وهى مصانع الطوب- المسابك- المدابغ- مكامير الفحم- كسارات الرخام- الفواخير بإجمالى عدد ٣٨٦١ منشأة.

كما يجرى الآن إعداد خطة لتوفيق أوضاع المصانع على مدى خمس سنوات كمرحلة أولى وتشمل ٥ مكونات منها نقل المسابك والصناعات الصغيرة الملوثة، وقد تم إنفاق ١٢٠ مليون جنيه بالفعل وبدأت إجراءات نقلها لمنطقة أبو زعبل بالقليوبية ومدينة الحرفيين بالجيزة.

٤- بالنسبة لبرنامج الصناعات المنتشرة بالمحافظات والمناطق المعتمدة بالمحافظات:

فهناك تحدياً كبيراً يواجه الوزارة فى هذا الصدد حيث أن خطة توفيق الأوضاع تستلزم توافر البيانات الكاملة للمنشآت وتكثيف الجهود التفتيشية عليها.

٥- أما برنامج المناطق الاستثمارية الحرة والمناطق الاقتصادية:

فترى الوزارة أن هذا البرنامج يمكن أن يتحمل تكاليفه القطاع الخاص، حيث تتطلب استثمارات غير ضخمة.

إلى جانب ما سبق فإنه قد تم إعداد استراتيجية وطنية للإنتاج الأنظف فى الصناعة المصرية وخطة عمل تهدف إلى تشجيع وتطبيق الإنتاج الأنظف وطرقه، وذلك من خلال تشكيل لجنة من ٩ وزارات معنية (المالية- الصناعة والتنمية التكنولوجية- التعليم العالى - الدولة لشئون البحث العلمي- الكهرباء والطاقة- التجارة الخارجية وقطاع الأعمال العام - الصحة -السكان - البترول- إلى جانب وزارة الدولة لشئون البيئة) ومجموعة عمل داخل كل وزارة لمراجعة الوثيقة الخاصة بالاستراتيجية وكيفية تطبيقها.

(٣) فى مجال الزيادة المرورية وكثافة النقل:

قامت الوزارة بالتنسيق مع وزارة الداخلية بإصدار قرار بتطبيق المادة رقم ٣٧ من اللائحة التنفيذية لقانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ والخاص بفحص عوادم المركبات فى محافظتى الجيزة والقليوبية تبدأ من يونيو ٢٠٠٣، بالإضافة إلى توفير أجهزة فحص العوادم للمركبات بوحدات المرور فى هاتين المحافظتين.

كما تم إنشاء مركز نموذجى لفحص عوادم المركبات تابعاً لجهاز شئون البيئة بغرض المساهمة فى إعداد الدراسات الخاصة بالتلوث من عوادم المركبات، وعمليات المعايرة وضبط الجودة لأجهزة الفحص الفنى لوحدات التراخيص، وتدريب القائمين على فحص المركبات بالجهات المعنية.

بالإضافة إلى ما سبق فقد قام جهاز شئون البيئة بالدعوة إلى التوسع فى استخدام الغاز الطبيعى كوقود نظيف صديق للبيئة، حيث تعتبر الانبعاثات الناتجة عن حرق الغاز الطبيعى منخفضة مقارنة بتلك الناتجة عن حرق الوقود السائل[٣٤] وهو ما يوضحه الجدول التالي:

نسبة العوادم المنبعثة نتيجة احتراق الغاز الطبيعى مقارنة بالديزل	
أكاسيد النيتروجين	١/١٠
أول أكسيد الكربون	١/٢٥
نسبة الهيدروكربونات	١/١٠٠

وقد تم تنفيذ برنامج لاستخدام الغاز الطبيعى المضغوط من خلال مكون مشروع تحسين هواء القاهرة الكبرى عن طريق استبدال ٥٠ شاسيه أتوبيس للعمل بالغاز الطبيعي، كما تم إنشاء جراجين لهذه الأوتوبيسات يوجد بكل منهما محطة تموين بالغاز الطبيعي، إلى جانب إنشاء مركز قياس أداء وفحص عادم المركبات لاختبار السيارات الثقيلة بشركة مصر للبترول.

كما تم تحويل حوالى ٥٥ ألف مركبة خاصة وتاكسى للعمل بالغاز الطبيعي، وإنشاء ٨٧ محطة

تموين لهذه المركبات. [٣٥]

٤- فى مجال حرق المخلفات الزراعية:

تبذل وزارة الدولة لشئون البيئة جهوداً كبيرة فى الحد من الملوثات الناتجة عن حرق المخلفات الزراعية، فقد قامت الوزارة بعقد اتفاقية مع معهد سيشوان للأبحاث وتصميم الآلات الزراعية بمدينة شينجدو بجمهورية الصين الشعبية بتوريد عدد ٢ وحدة لتحويل قش الأرز إلى غاز يستخدم كوقود لمنازل الفلاحين للوصول إلى الاستغلال الكامل لقش الأرز.

وقد وضعت الوزارة مخططاً يهدف إلى حل مشكلة المخلفات الزراعية (قش الأرز- حطب الذرة- مخلفات الأشجار) والعمل على كبسها منفردة أو مخلوطة وذلك لاستخدامها فى تغذية الحيوانات وتوفير مبالغ كثيرة مهدرة فى التغذية.

ويوضح الجدول التالى ما تم إنجازه خلال السنوات الأخيرة فى التعامل مع قش الأرز [٣٦] :

ما تم إنجازه خلال السنوات الأخيرة

العـــــام	كمية القش المنتجة	كمية القش التى تم تدويرها
٢٠٠٢/٢٠٠١	٢,٤٨ مليون طن	١,٥ مليون طن
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢,٨٦ مليون طن	١,٧ مليون طن
٢٠٠٤/٢٠٠٣	٣ مليون طن	٢ مليون طن

المصدر: جهاز شئون البيئة ، الوثيقة الإرشادية لمنظومة المخلفات الصلبة فى مصر ٢٠٠١.

ويتضح من الجدول السابق أنه على الرغم من تجاوز المزارعين للمساحات الزراعية المستهدفة من قبل وزارة الزراعة لزراعة الأرز، إلا أن معدلات تدوير قش الأرز فى تزايد عام بعد عام.

(٥) فى مجال الأتربة:

قامت وزارة الدولة لشئون البيئة بالتعاون مع وزارة الزراعة بعمل أحزمة خضراء طبيعية حول القاهرة الكبرى بإجمالى تكلفة ١٣,٧ مليون جنيه [٣٧] وذلك على النحو التالى :

٥٠ كم محافظة القاهرة

٢٨ كم محافظة الجيزة

٢٢ كم محافظة القليوبية

بالإضافة إلى مشروعات تشجير أخرى بإجمالى تكلفة ٤٠,٧ مليون جنيه وذلك على النحو التالي: [٣٨]

- بانوراما أكتوبر (١٥٠ فدان).
- مطار إمبابة (٨٥ فدان).
- تشجير أحياء الهرم والوراق.
- تشجير مسار محور ٢٦ يوليو- ترعة المنصورية - ترعة المريوطية.

كما قامت الوزارة بإنشاء غابات خشبية على نطاق محافظة الجيزة (القوس الغربى الجنوبي) ومحافظة القاهرة (القوس الشرقي) وذلك بهدف تحسين نوعية هواء القاهرة بشكل أساسى إلى جانب أهداف أخرى.

أما عن تراب الأسمنت:

فقد تم نقل تراب الأسمنت الجانبى لمواقع تشوين بالقرب من القرى التى يبدأ بها برنامج رصف الشوارع القروية، إلى جانب التأكد من ضمان صيانة وتشغيل الفلاتر لمصانع الأسمنت.

كما تم تفعيل برنامج تحويل تراب الأسمنت إلى أوانى زجاجية ، بالإضافة إلى تشغيل مصنع الطوب الخاص بالشركة القومية للأسمنت لتصنيع الطوب والبلاط من تراب الأسمنت.

وبالنسبة للكسارات والمحاجر ومحطات رصف الطرق:

فقد تبنت الوزارة عدة برامج هي:

١-برنامج نقل محطات الرصف خارج نطاق القاهرة الكبرى.

٢-برنامج السيطرة على نشاط المحاجر.

٣-برنامج الحد من تشغيل السيارات.

(٦) فى مجال توليد الطاقة الكهربائية:

تم التنسيق بين الوزارة ووزارة البترول ووزارة الكهرباء والطاقة لتحويل وقود محطات توليد الطاقة بالقاهرة الكبرى للعمل بالغاز الطبيعي بنسبة ٩٨% من وقود هذه المحطات.

ويتضح مما سبق أن وزارة الدولة لشئون البيئة قد بذلت جهوداً جادة للتعامل مع الأسباب الجذرية التى تسببت فى حدوث نوبات التلوث الحادة بالقاهرة الكبرى.

ولكن هل اتبعت وزارة الدولة لشئون البيئة الأسلوب العلمى لإدارة الكوارث البيئية فى التعامل مع كارثة تلوث هواء القاهرة؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تستدعى التعرف أولاً على الأسلوب العلمى لإدارة الكارثة البيئية.

المبحث الرابع : إدارة الكوارث البيئية

ما هو المقصود بإدارة الكارثة البيئية؟

إدارة الكارثة البيئية " هى نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكى يحدد ما ينبغى عمله إزائها، وتنفيذ التدابير للتحكم فى مواجهة الكارثة، وتخفيف حدة ما يترتب عليها من آثار " [٣٩].

ووفقاً لهذا المنظور المتكامل فإن إدارة الكوارث تعنى فى جوهرها الإدارة المنظمة والهادفة للتحكم فى ظاهرة الكارثة من خلال ست مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: الشعور باحتمال حدوث الكارثة:[٤٠]

وذلك من خلال بعض المؤشرات والظواهر التى تنبئ باحتمال حدوثها. وكلما كانت المنظمة المسئولة (وزارة الدولة لشئون البيئة) مستعدة لمواجهة الكارثة كلما كانت قادرة على التعرف على الظواهر والإشارات.

المرحلة الثانية: اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الكارثة:

ففى كثير من الحالات يكون من الممكن تفادى حدوث الكارثة لو توافرت للمسئولين مهارة اكتشاف نقاط الضعف بها وتوافرت لديهم درجة عالية من التحكم فى الطاقات والإمكانات فى إطار مناخ تنظيمى تتوافر فيه اتصالات فعالة، وفهم موحد بين جميع الأطراف المعنية بالكارثة، يمكنها من سرعة التحرك بتوظيف الطاقات والإمكانات لمعالجة نقاط الضعف، الأمر الذى يمكن أن يؤدى إلى منع حدوث الكارثة.

المرحلة الثالثة: الاستعداد والتحضير لمواجهة الكارثة: [٤١]

ويقصد بهذه المرحلة القدرة على وضع خطة متكاملة لمواجهة الكارثة وتحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذها، وتدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارهم فى مرحلة المواجهة واتباع الأساليب المناسبة لاختبار مدى فاعلية خطة المواجهة بغرض استحداث ما يساعد على زيادة فعاليتها.

المرحلة الرابعة: مواجهة الكارثة (احتواء أضرارها أو الحد منها):

فإذا لم يكن هناك مفر من حدوث الكارثة فإن على الجهة المعنية بها أن تواجهها بالشكل الذى يقلل من أضرارها ويمنع انتشار آثارها إلى باقى أجزاء البيئة المحيطة بها.

ويتوقف نجاح الجهة المسئولة فى هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الكارثة، وعلى طبيعة الكارثة نفسها وكفاءة وفعالية مراكز التوجيه والتحكم، ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالكارثة.

المرحلة الخامسة: مرحلة استعادة الأوضاع (إعادة التوازن والاستقرار):

وتشمل هذه المرحلة الإجراءات التالية:

- وضع خطة قصيرة المدى تساعد على تأمين الحد الأدنى الممكن لإعادة الحياة فى المنطقة إلى وضعها الطبيعى أو إلى وضع قريب منه.
- وضع خطة بعيدة المدى لإعادة التوازن والاستقرار للمنطقة على النحو السابق لحدوث الكارثة إن لم يكن أفضل منه.

المرحلة السادسة: مرحلة التعلم والدروس المستفادة:

وتضمن هذه المرحلة القيام بتسجيل الآثار الاقتصادية والاجتماعية التى ترتبت على الكارثة،

بالإضافة إلى إجراء التحليلات الشاملة لكل الخطوات وردود الأفعال حيال تطور الكارثة البيئية منذ بدايتها وحتى انتهائها. وتتضمن توثيق الدروس المستفادة من الكارثة لتعظيم الاستفادة الكاملة منها ورفع كفاءة وفعالية التدابير التى تقلل من فرص احتمالات تعرض المنطقة لنفس الكارثة.

كما تتضمن تسجيل ودراسة المقترحات الخاصة بتفادى أوجه القصور والضعف التى ظهرت أثناء المواجهة بما يمنع حدوث كوارث مستقبلية مماثلة ، أو يخفف من آثارها إن حدثت.

وبصفة عامة فهناك عدة عوامل يجب أخذها فى الاعتبار عند تحليل الكارثة وهي:

١-لماذا حدثت الكارثة ؟ Why?
٢-ما هى الكارثة؟ What?
٣-من هم المتأثرون بالكارثة؟ Who?
٤-متى بدأت الكارثة؟ When ?
٥-أين حدثت الكارثة؟ Where?

مما سبق وباستعراض الأسلوب العلمى لإدارة الكوارث البيئية يتضح أن وزارة الدولة لشئون البيئة لم تتعامل مع ظاهرة السحابة السوداء على اعتبار أنها كارثة بيئية رغم توافر كل مواصفات الكارثة البيئية بها.

ولكنها أتبعت فى ذلك منهج حل المشكلات حيث قامت بما يلي:

١-قامت الوزارة بتعريف وتحديد وتوصيف الظاهرة بدقة.

٢-حددت الوزارة الأسباب الجذرية التى تضافرت لتكوينها.

٣-قامت الوزارة بمواجهة هذه الأسباب من خلال طرح وتقييم بدائل لسياسات وإجراءات تواجه الظاهرة.

٤-تم اختيار السياسات والإجراءات المناسبة للتصدى لهذه الظاهرة والسابق الإشارة إليها.

٥-قامت الوزارة بتنفيذ السياسات والإجراءات المختارة بشكل مرحلي.

٦-تقوم الوزارة بمتابعة تنفيذ هذه السياسات.

ويتضح من ذلك أن الوزارة لم تتخذ إجراءات تعكس تعاملها مع الظاهرة على أنها كارثة بيئية طبقاً لمراحل إدارة الكوارث البيئية السابق الإشارة إليها ، بل تعاملت معها على أنها مشكلة، وبالتالى لم يكن هناك إجراءات واضحة للاستعداد والتحضير أو لمواجهة الكارثة واحتوائها أثناء تواجدها وحدوثها أو إعادة التوازن، وذلك على الرغم من توقع حدوثها فى كل خريف بالقاهرة الكبرى.

وهذا يعنى أن كل الإجراءات والسياسات المتبعة على الرغم من أهميتها، إلا أنها سوف تؤتى ثمارها على المدى البعيد حيث اعتبرتها الوزارة مشكلة وليست كارثة.

المبحث الخامس : استخدامات نظم المعلومات فى إدارة الكوارث البيئية

يعتبر اتخاذ القرارات الرشيدة فى الوقت المناسب عاملاً رئيسياً لنجاح أى مؤسسة، حيث يعتمد ذلك على مدى جمع وتصنيف ودقة وتحديث البيانات المتاحة.

وعلى ذلك تعد المعلومات شريكاً رئيسياً لكل مرحلة من مراحل إدارة الكوارث البيئية حيث يشمل ذلك تحديد جميع الجهات المعنية فى كافة المستويات الإدارية ونوعية المعلومات وأنواع الكوارث وكيفية وقوعها ومناطق الخطورة المحتملة، وموارد مواجهة الكوارث سواء معدات أو إمدادات أو موارد بشرية.

■ **نظم المعلومات البيئية:**

تأسست الإدارة المركزية للمعلومات والحاسب الآلى بجهاز شئون البيئة والتى تضطلع بإقامة نظم المعلومات الخاصة بالبيئة، وتوفير الأجهزة والنظم والبرامج والعمل على تطويرها وصيانتها لإمكان معالجة وتحليل المعلومات البيئية ونشر التقارير المتعلقة بالأوضاع البيئية، وحرصاً منها على سهولة إتاحة المعلومات للمواطنين، قامت الوزارة بإنشاء موقع متميز لها على شبكة الإنترنت(*) يقوم بتقديم المعلومات والبيانات الخاصة بالوزارة والجهاز لكى يوفر

(*) www.eeaa.gov.eg.

معلومات عن مهام أو مسئوليات الوزارة، ويقوم بتقديم التعليمات والإرشادات العامة. (٤٢)

■ الاختصاصات التفصيلية:

♦ إنشاء وصيانة نظم المعلومات والحاسب الآلى من ناحية التجهيزات والمعدات Hardware والبرامج والنظم التطبيقية Software المتعلقة بالبيئة وما يتصل بها من عناصر متنوعة.

♦ الحصول على نظم وبرامج الحاسب الآلى التطبيقية وتطويرها وصيانتها.

♦ تجميع وتصنيف المعلومات والبيانات البيئية التى ترتبط بميدان عمل الجهاز وتحليلها ومعالجتها وتشغيلها لإمكان تزويد الإدارة العليا والمعنيين بالقطاعات والفروع والجهات المختلفة بحاجاتها التى تساعدها على رسم السياسات ووضع الخطط وترشيد القرارات.

♦ توثيق النظم والبرامج وقواعد المعلومات والعمل على نشر التقارير الدولية والسنوية الخاصة بها وبالأوضاع البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

♦ متابعة أحدث التطورات العالمية فى مجال تكنولوجيا الأجهزة وتطبيقات الحاسب الآلى ونظم المعلومات وإعداد البحوث والدراسات اللازمة للتوصل إلى ما يمكن الاستفادة منه فى كافة الأنشطة المختلفة.

■ مشروع نظم المعلومات البيئية المصري: (EEIS)

يعمل هذا المشروع بالتعاون مع الإدارة المركزية للمعلومات والحاسب الآلى بجهاز شئون البيئة (EEAA) بتمويل من الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA) لإعداد نظام للمعلومات البيئية (EIS) من شأنه أن يعزز قدرة جهاز شئون البيئة على استخدام المعلومات البيئية فى عملية اتخاذ القرار لا سيما إدارة الكارثة البيئية.

وتعد مجموعة شركات روش انتيليك كونسورتيوم (Roche Intelec Consortium) الجهة الكندية المنفذة (CEA) المسئولة عن تنفيذ المشروع، والتى قامت من خلال التعاون مع الموظفين المحليين الذين تم التعاقد معهم ومع العاملين بجهاز شئون البيئة بالانتهاء من المخرجات الرئيسية للمشروع والتى تتضمن ما يلي:

♦ إنشاء نظام فنى من الأجهزة والبرامج.

♦ إعداد ٧ تطبيقات كمبيوتر تتضمن نظاماً للمعلومات الجغرافية (GIS) لتخزين البيانات واسترجاعها وتحليلها، و٣ نظم معلومات للالتزام الصناعي، و٣ نظم لمعلومات الإدارة.

♦ برنامج جيد لبناء القدرات للتدريب على تكنولوجيا المعلومات (IT).

♦ خطة استراتيجية للمعلومات البيئية من أجل تحقيق الفعالية فى جميع المعلومات البيئية التطبيقية التى يمكن الاعتماد على صحتها ومعالجتها ونشرها.

♦ خطة لتقديم الخدمات لاستدامة إدارة نظام المعلومات البيئية وتشغيله وصيانته.

♦ برنامج المساواة بين الجنسين والذى تم تصميمه لرفع الوعى داخل جهاز شئون البيئة فيما يتعلق بالقضايا المختلفة المتعلقة بالنوع المصاحبة للآثار البيئية ولبناء القدرات على إجراء تحليلات النوع باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات التى أعدها المشروع.

■ وحدة الاستشعار عن بعد: (RS)

وقد تم توسيع وحدة نظام المعلومات الجغرافية (GIS) بجهاز شئون البيئة من خلال بناء وحدة الاستشعار عن بعد. وقد تضمن ذلك شراء الأجهزة والبرامج ومجموعات البيانات وبرنامج تدريب مكثف.

وقد تم تطوير عدة تطبيقات للاستشعار عن بعد تتضمن ما يلي:

♦ تحديد المسطحات الخضراء فى بعض الأحياء السكنية.

♦ رصد الزحف العمرانى على الأراضى الزراعية.

♦ رصد ومتابعة نمو بعض المجتمعات العمرانية الجديدة.

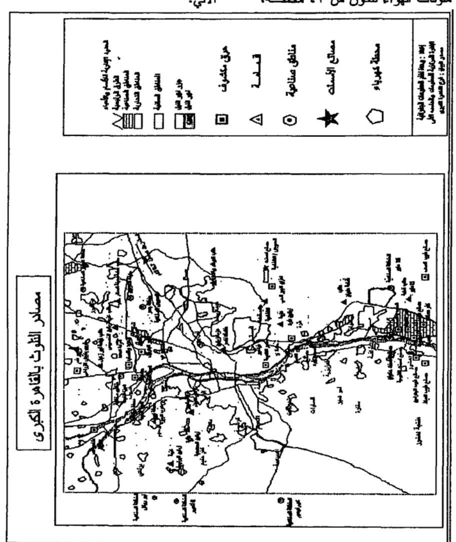
- رصد تلوث المسطحات المائية الناتج عن مخلفات السفن بخليج السويس.
- رصد ومتابعة الجهود المبذولة للحد من التلوث الناتج عن أدخنة المصانع فى القاهرة الكبرى (شبرا الخيمة- منطقة حلوان).
- دراسة بعض الأنظمة البحرية على ساحل البحر الأحمر باستخدام تقنية الاستشعار عن بعد.

وبصفة عامة فإن نظم المعلومات الجغرافية (GIS) تساعد على تحديد الأخطار الممكنة فى أى مكان بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى تحديد أماكن ونوعيات الموارد اللازمة لمواجهة الكوارث البيئية.

وفيما يتعلق برصد تلوث الهواء فقد تم إنشاء شبكة متكاملة لرصد ملوثات الهواء تتكون من ٤٢ محطة، حيث تقوم هذه الشبكة برصد وتحليل بيانات نوعية الهواء بالقاهرة الكبرى، وبالتعاون مع هيئة الأرصاد الجوية أمكن الآن التنبؤ بحالة تلوث الهواء لمدة ثلاثة أيام قادمة، حتى يتم التحرك سريعاً فى مواجهة المعدلات المرتفعة لنسب التلوث وإدارة الكوارث والأزمات طبقاً للتوقعات المستخرجة من النظام.

هذا بالإضافة إلى رصد مصانع الأسمنت على مدار ٢٤ ساعة يومياً ومقارنة إنبعاثات المداخن بالمعدلات المسموح بها طبقاً لقانون البيئة.

ويوضح الشكل التالى مصادر التلوث بالقاهرة الكبرى والتى توضحه تفصيلياً وحدة نظم المعلومات الجغرافية بالإدارة المركزية للمعلومات والحاسب الآلي.



وبصفة عامة فإن نظم المعلومات الجغرافية وسيلة تعتمد أساساً على استخدام الحاسب الآلى فى تجميع ومعالجة وعرض وتحليل البيانات المرتبطة بمواقع جغرافية لاستنتاجات ذات أهمية كبيرة فى اتخاذ قرارات مناسبة.

وقد تطورت الحاجة إلى نظم المعلومات الجغرافية فى المجالات والتخصصات المختلفة مثل التخطيط العمرانى وحماية البيئة واستخدامات الأراضي، وإدارة المرافق وغيرها بسبب قدرتها الهائلة على تنظيم وتحليل المعلومات الجغرافية، حيث تمتاز بالقدرات الآتية:

١- إمكانية الربط بين البيانات المكانية والوصفية.

٢- القدرة على التعامل مع عدة طبقات من البيانات فى وقت واحد.

٣- القدرة التحليلية.

٤- المساهمة فى دعم اتخاذ القرار.

ومن الناحية العملية فقد أثبتت نظم المعلومات الجغرافية أهميتها فى حل العديد من مشكلات العالم خاصة المشكلات البيئية حيث يمكن أن تصل إلى عمل نموذج لدورة المحيط الكونى بأكمله.

■ خرائط البيئة :

وتتضمن البيانات الخاصة بنظم المعلومات الجغرافية خرائط للبيئة وهى تلك الخرائط التى تتعلق بالنواحى البيئية وكل ما يمت للبيئة بصلة، وتتضمن البيانات الخاصة بالبيئة والطقس ومخاطر البيئة وموارد الطبيعة وأماكن الملوثات البيئية وأماكن المخلفات والمدافن الصحية وأماكن محطات رصد تلوث الهواء والماء، وأماكن المحميات الطبيعية.

كما تتضمن نظم المعلومات الجغرافية صوراً للأقمار الصناعية، وصوراً جوية وبيانات جدولية وإحصائية.

■ استخدامات نظم المعلومات الجغرافية فى إدارة الكوارث البيئية:

تقود البيانات الأفضل إلى قرارات أفضل وهو ما توفره نظم المعلومات الجغرافية حيث أنها أداة للاستفسار والتحليل مما يسهم فى وضع المعلومات كاملة وواضحة بدقة أمام متخذ القرار.

كما تساهم نظم المعلومات الجغرافية فى اختيار أنسب الأماكن (best site selection) بناء على معايير يختارها المستخدم مثل البعد عن الطريق الرئيسى بمسافة محددة، وتحديد حالة المرافق، والبعد عن مناطق التلوث.... فيقوم نظام المعلومات الجغرافى بإجراء هذا الاستفسار على قواعد البيانات، ويقوم باختيار مجموعة من المساحات التى تحقق هذه الاشتراطات ويترك لمتخذ القرار الاختيار النهائي.

وتقوم نظم المعلومات الجغرافية بتصنيف ودراسة العديد من البيئات فى اتجاهات عديدة خاصة بطبيعتها الفيزيقية والبيولوجية والكيميائية والمناخية ... الخ وتقوم بتتبع التغيرات الحادثة فى منطقة معينة وتقرير التأثيرات المختلفة على المناطق المجاورة عن طريق مقارنة مجموعة من الصور والخرائط فى تواريخ مختلفة.

وبالتالى فإنه فيما يتعلق بإدارة الكوارث البيئية تتوافر إمكانية تحليل شبكات الطرق والبنية الأساسية لتحديد أقصر المسارات بين نقطتين وكذلك أنسب المسارات بين مجموعة من النقط، كما يفيد فى تسهيل صيانة الشبكات الخاصة بالمرافق وكذا تصميم الشبكات الجديدة مما يوفر الوقت والجهد فى سرعة إستعادة الأوضاع .

وعادة ما تكون الكوارث أحداث مكانية، ومن هنا فإن امتلاك الخرائط والمعلومات يعتبر أمراً هاماً لإدارة الكارثة. وتظهر أهمية نظم المعلومات الجغرافية التى تمتلك أدوات تخطيط الكوارث ورد الفعل اللازم للخروج من الكارثة وتحديد الأولويات وتطوير خطط العمل وتطبيق هذه الخطط لحماية الأرواح والممتلكات والبيئة.

وتتيح نظم المعلومات الجغرافية لمتخذى القرار الوصول السريع والمرئى للمعلومات الحيوية عن موقع الكوارث مما يساعد على تطوير خطط العمل التى تطبع أو ترسل لأفراد فريق التعامل مع الكارثة وبالتالى تساعد على تنسيق وتفعيل جهود الطوارئ.

المبحث السادس: خلاصة ونتائج وتوصيات

تناول هذا البحث وصفاً تحليلياً لحالة النوبات الحادة لتلوث هواء القاهرة الكبرى والتى سميت إعلامياً باسم "السحابة السوداء" بغرض تشخيص الحالة ومعرفة ما إذا كانت تعتبر مشكلة أم كارثة بيئية ، ومن خلال استعراض تعريف الكارثة البيئية طبقاً لما ورد بالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ فى شأن حماية البيئة، اتضح أن ظاهرة السحابة السوداء تعد كارثة بيئية، حيث تنطبق عليها كل ما ورد فى تعريف الكارثة البيئية من حيث:

١-أنها حادث ناجم عن عوامل الطبيعة وفعل الإنسان.

٢-أنه يترتب عليها أضرار شديدة بالبيئة.

٣-تحتاج مواجهتها إلى إمكانات تفوق القدرات المحلية.

ثم تم التعرض من خلال البحث إلى الأسباب الجذرية التى تسببت فى حدوث هذه الكارثة فى خريف كل عام بسماء القاهرة الكبرى والتى تمثل أهمها فيما يلي:

(أ) عوامل خاصة بفعل الإنسان:

١- حرق المخلفات البلدية الصلبة.
٢- الانبعاثات الصناعية.
٣- الزيادة المرورية وكثافة النقل.
٤- حرق المخلفات الزراعية.
٥- الأتربة والرمال والغبار.
٦- زيادة توليد الطاقة الكهربائية.

(ب) عوامل خاصة بفعل الطبيعة:

الرياح والعواصف الرملية المحملة بالأتربة والرمال من الصحراء التى تحيط بأغلب المدن المصرية التى تقع فى منخفض وادى النيل، بالإضافة على سكون الهواء وإستقراره فى فترة الخريف ، وانخفاض مستوى طبقة الانقلاب الحراري، الأمر الذى يعوق انتشار الملوثات وتشتتها.

ثم استعرض البحث أهم السياسات والإجراءات التى تتبعها وزارة الدولة لشئون البيئة بالتعاون مع الوزارات المعنية للحد من الظاهرة والتى ركزت بشكل أساسى على ما يلي:

١- سياسات وإجراءات للتعامل مع المخلفات البلدية الصلبة.
٢- سياسات وإجراءات للحد من التلوث الناتج عن النشاط الصناعي.
٣- سياسات وإجراءات للتعامل مع المخلفات الزراعية.
٤- سياسات وأجراءات للحد من التلوث الناجم عن الزيادة المرورية وكثافة النقل.
٥- سياسات وإجراءات الحد من الأتربة والرمال.
٦- سياسات وإجراءات للحد من التلوث الناجم عن توليد الطاقة الكهربائية.

وهو ما يخاطب الفعل الإنسانى المساهم فى إحداث هذه الكارثة.

وقد خلص البحث إلى أن تدخلات وزارة الدولة لشئون البيئة للتعامل مع الظاهرة (السحابة السوداء) تتجه لاعتبار هذه الظاهرة مشكلة وليست كارثة ، ومن ثم فقد اتبعت الوزارة المنهج العلمى لحل المشكلات فى التعامل مع الكارثة والذى يقوم على تحديد وتعريف المشكلة ثم البحث عن الأسباب الجذرية التى أدت إليها، ومن ثم طرح بدائل الحلول واختيار أفضلها وتنفيذها ومتابعتها.

وعلى الرغم من الجهود الضخمة التى بذلتها وزارة الدولة لشئون البيئة بالتعاون مع الوزارات المعنية إلا أنها- من وجهة نظر الباحثة- ليست هى الأسلوب العلمى الذى يحتوى الظاهرة ويحاصرها ويقلل من

أخطارها. حيث أثبت البحث أن هذه الظاهرة تعد كارثة وليست مشكلة، وبالتالى كان من المفترض أن يتم التعامل معها باستخدام المنهج العلمى لإدارة الأزمات والكوارث والذى يتمثل فى المراحل التالية:

١- الشعور باحتمال وقوع الكارثة.
٢- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الكارثة.
٣- الاستعداد والتحضير لمواجهتها.
٤- مواجهة الكارثة واحتواء أضرارها أو الحد منها.
٥- استعادة الأوضاع وإعادة التوازن.
٦- التعلم والدروس المستفادة.

وقد تلاحظ غياب دور الوزارة فى المراحل السابقة، على الرغم من توقع حدوثها فى خريف كل عام، إذ أنها اكتفت بالتعامل بشكل مباشر مع الأسباب الجذرية التى أدت إليها دون وضع خطة متكاملة لمواجهتها أثناء حدوثها وتدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارهم فى مرحلة المواجهة لاحتوائها ومحاصرتها والحد من آثارها الخطيرة، وبالتالى لا يوجد خطة لاستعادة الأوضاع.

كما أنه لم يظهر دور الوزارة فى مرحلة التعلم والدروس المستفادة، فعلى الرغم من تكرار حدوث الكارثة كل خريف منذ عام ١٩٩٩ إلى الآن ... الخ، إلا أنه لا يوجد تسجيل للآثار الاقتصادية والاجتماعية التى ترتبت على الكارثة فى كل عام لإجراء التحليلات الشاملة لكل الخطوات وردود الأفعال ومقارنة ذلك عام بعد عام والوقوف على نقاط الضعف أو القصور وأخذها فى الاعتبار فى المستقبل كدروس مستفادة.

وفى نهاية البحث تم التعرض إلى نظم المعلومات مع التركيز على نظم المعلومات البيئية والجغرافية كشريك أساسى لكافة مراحل إدارة الكوارث البيئية، والدور الذى تلعبه نظم المعلومات لترشيد القرارات فيما يتعلق بالتعامل مع الكوارث البيئية بما يساعد على تحديد الأخطاء الممكنة فى أى مكان، وتحديد أماكن ونوعيات الموارد اللازمة للتعامل معها.

■ **أهم النتائج:**

باستعراض ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

(١) أن حالة النوبات الحادة لتلوث هواء القاهرة الكبرى "السحابة السوداء" تعتبر كارثة وليست مشكلة، حيث تعنى المشكلة انحراف بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ولكن الكارثة البيئية تعرف بأنها "الحادث الناجم عن عوامل الطبيعة أو فعل الإنسان والذى يترتب عليه ضرر شديد بالبيئة وتحتاج مواجهته إلى إمكانات تفوق القدرات المحلية".[٤٣]

(٢) تمثلت الأسباب الجذرية التى أدت إلى حدوث كارثة السحابة السوداء فيما يلي:

(أ) أسباب بفعل تدخل الإنسان:

١- حرق المخلفات البلدية الصلبة.
٢- الانبعاثات الصناعية.
٣- الزيادة المرورية وكثافة النقل.
٤- حرق المخلفات الزراعية.
٥- الأتربة والرمال والغبار.
٦- زيادة توليد الطاقة الكهربائية.

وكلها تعد تداعيات للزيادة السكانية الهائلة مع انخفاض الوعى البيئي.

(ب) أسباب بفعل عوامل الطبيعة سبق الإشارة إليها .

(٣) أتبعت وزارة الدولة لشئون البيئة سياسات وإجراءات جادة للتعامل مع كارثة السحابة السوداء ولكنها اتبعت فى ذلك المنهج العلمى لحل المشكلات الذى يرمى إلى تعريف وتحديد المشكلة ، ثم التعرف على الأسباب الجذرية التى أدت إلى حدوثها ، ثم طرح بدائل حلول واختيار أفضلها وتطبيقه ومتابعته.

ويرجع ذلك إلى اعتبار أن هذه الحالة هى مشكلة وليست كارثة ، وعلى ذلك لم تظهر جهود الوزارة

بوضوح فى معظم مراحل إدارة الكوارث وذلك على الرغم من وجود خطة وطنية لمواجهة الكوارث البيئية لدى الوزارة.

(٤) ترتب على اعتبار كارثة السحابة السوداء مشكلة وليست كارثة أن الجهود الكبيرة التى بذلتها وزارة الدولة لشئون البيئة سوف تؤتى ثمارها على المدى البعيد، الأمر الذى يؤدى إلى استمرار وقوع الكارثة فى خريف كل عام بالقاهرة الكبرى على مدى عدة سنوات قادمة وإن انخفضت حدتها شيئاً بشيء، حيث لم تتخذ الوزارة أية إجراءات لمواجهة الكارثة واحتوائها والحد من أضرارها أثناء حدوثها.

(٥) تلعب نظم المعلومات بصفة عامة ونظم المعلومات البيئية والجغرافية بصفة خاصة دوراً أساسياً فى كافة مراحل إدارة الكوارث البيئية، الأمر الذى يؤدى إلى ترشيد القرارات فى التعامل مع الكوارث البيئية.

■ أهم التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تطرح الباحثة عدة توصيات من شأنها تعظيم الاستفادة من نظم المعلومات بصفة عامة ونظم المعلومات البيئية والجغرافية بصفة خاصة فى إدارة الكوارث البيئية على النحو الذى يضمن عدم حدوث الكارثة أو التقليل من حدة آثارها بإعداد التدابير اللازمة باستخدام تقنيات نظم المعلومات، وقد تمثلت أهم هذه التوصيات فيما يلي:

(١) الاستفادة من نظم المعلومات البيئية والجغرافية للتعرف على نقاط الضعف والقوة داخل القاهرة الكبرى وأهم الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بها، حتى يمكن بناء استراتيجيات تمكن من الحد من الكوارث البيئية لا سيما كارثة السحابة السوداء.[٤٤]

(٢) إقامة شبكة معلومات بيئية متكاملة بين الوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة، لتكون نواة لضم جميع المؤسسات والهيئات والشركات غير الحكومية لتبادل المعلومات البيئية، الأمر الذى يعظم من فرص الاستفادة بالخبرات المختلفة ويدعم التعاون والرؤية المتكاملة لإدارة الكوارث البيئية.

(٣) بناء كوادر فنية متخصصة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة كفاءة وقدرات العاملين بوزارة الدولة لشئون البيئة من خلال التدريب المستمر للحصول على أحدث ما تم التوصل إليه فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(٤) استخدام نظم المعلومات فى متابعة التزام المشروعات بالاشتراطات البيئية أثناء مراحل الإنشاء والتشغيل من خلال فروع جهاز شئون البيئة والإدارة العامة للتفتيش.

(٥) نشر الثقافة البيئية لدى المواطنين من خلال موقع الوزارة الإلكترونى لتفعيل دورهم فى الحفاظ على البيئة، مع توعيتهم بأهم الممارسات والسلوكيات الواجب اتباعها عند حدوث كارثة بيئية ، لا سيما كارثة السحابة السوداء.

(٦) استخدام البريد الإلكترونى للوزارة لدعم الاتصالات الفورية بين الأطراف فى حالة وقوع الكارثة.

(٧) استخدام نظم المعلومات فى إجراء مقارنات تطويرية[٤٥] بين الأداء المحلى فى إدارة الأزمات والكوارث وبين النموذج ومعدلات الأداء المثالى عالمياً ، لسرعة تبادل المعلومات والقرارات وإعداد تنبؤات بيئية مستقبلية دقيقة.

(٨) بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن الكوارث والأزمات المحلية والإقليمية والعالمية بغرض توفير المزيد من المعلومات والخبرات لدعم القرارات الاستراتيجية عند التعامل مع الأزمات والكوارث البيئية.

(٩) استخدام تكنولوجيا المعلومات (الإنترنت) للتعرف على الحلول غير التقليدية للتعامل مع بعض مسببات الكوارث البيئية، لا سيما السحابة السوداء أمثلة:

- التعامل مع المخلفات الزراعية.[٤٦]
- التعامل مع المخلفات البلدية الصلبة.[٤٧]

- الحد من الزيادة المرورية وكثافة النقل.[48]
- نظم الإدارة البيئية الأيزو ١٤٠٠٠.[49]

(١٠) الإستفادة من نظم وتكنولوجيا المعلومات (الانترنت) فى نشر الأبحاث العلمية لإتاحة الفرصة لأكبر كم للإستفادة السريعة والفورية من المعلومات الواردة بها ذات الصلة بإدارة الكوارث البيئية.

(١١) استخدام نظم المعلومات الجغرافية GIS فى تدريب الأفراد على إدارة الكوارث البيئية من خلال عمل محاكاة للواقع عن طريق بناء نماذج تمكن من فهم المواقف المحددة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية الناتجة عن تدخل ما.

(١٢) استخدام نظم المعلومات الجغرافية GIS فى إجراءات تحليلات واستفسارات كاملة بمجموعة من المعايير عن الكوارث البيئية للتعامل معها وسيناريوهات ثم استعراض النتائج على الشاشة لتظهر جميع المعالم التى تطبق عليها هذه المعايير كدروس مستفادة.

(١٣) استخدام نظم المعلومات الجغرافية فى عمل خرائط الأساس التى توضح الظواهر الموجودة على سطح الأرض بطريقة تفصيلية تتضمن الشوارع والطرق السريعة والحدود الخاصة بالأحياء والمناطق السياسية والبحيرات والحدائق ، على أن يتم تحديثها باستخدام الأقمار الصناعية الناتجة عن الاستشعار عن بعد ، لترشيد قرارات التدخل لمواجهة الكارثة البيئية.

(مثال: سرعة الوصول المرئى لمتخذى القرارات للمعلومات الحيوية عن موقع الكارثة – إعادة هندسة حركة المرور– التعرف على أقرب مناطق تجمع الموارد الطبيعية لمنطقة ما – أماكن تراكمات المخلفات..... الخ) .

(١٤) استخدام نظم المعلومات الجغرافية فى عمل مقارنة بين مجموعة من الخرائط والصور فى تواريخ مختلفة لمنطقة ما لمعرفة آثار أنشطة معينة عليها لتكون بمثابة تسجيل وتوثيق لردود الأفعال لما يعطى دروس مستفادة تؤخذ فى الاعتبار مستقبلاً.

مراجع البحث

(1) Michael. Allaby: Macmillian Dictionary of Environment Macmillian Press London, 2004, P.83.

(٢) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، الكتاب الإحصائى السنوى ٢٠٠٠ – ٢٠٠٣ CAPMAS .

(٣) قانون البيئة رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ .

(4) Dobson, A., Jolly, A., & Rubentein, D., The green house effect and biological diversity, Trends in Ecology and Evolution 4, 1999, P.8.

(5) Emilio. F. Moran, Human adaptation an introduction to Ecological anthropology, Wesview, Canada, 1997, P. 35.

(6) Faten Salah Tawfik Hamad : Particular Assessment and pollution control for cement industry, phD Cairo University – Faculty of Engineering – Department of Chemical Engineering , 1999, P. 57.

(7) http: // www . Feedo.net / Environment / Pollution / Air Pollution . htm .

(٨) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، الكتاب الإحصائى السنوى، ٢٠٠٣.

(٩) وزارة الداخلية ، الإدارة العامة للمرور ، إدارة الإحصاء .

(١٠) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، تقرير حالة البيئة فى مصر ٢٠٠٤ ، مايو ٢٠٠٥ ، ص ١٥.

(11) http ://www . Islamonline . net / id – Arabic / dowalia / science – 35 / science 3 asp .

(12) http : //encarta.msn. com/encyclopedia-61577413-1 / pollution . html .

(١٣) وزارة الدولة لشئون البيئة ، حالة البيئة فى مصر ٢٠٠٤ ، مايو ٢٠٠٥ ، ص ١٠٣ .

(14) WHO: Health and environment in sustainable development, five years after

the earth summit , Geneva , world health organization , 1997 .

(15) WHO:Implementation of the global strategy for health for all by the year 2000 . Third evaluation, General protection of the environment (air, water, soil, food, safety, housing , workplace). Alexandria , WHO Regional office for the eastern Mediterranean an 1997 .

(١٦) قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ .

(١٧) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، جهاز شـؤون البيئة ، الخطة الوطنية لمواجهة الكوارث البيئيـة فـي جمهورية مصر العربية ، فبرايـر ٢٠٠٣ ، ص ص ٢،٣ .

(١٨) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، المرجع السابق ، ص ص ٤،٥ .

(١٩) جهاز شؤون البيئـة ، الوثيقـة الإرشـادية لمنظومة المخلفات الصلبة فى مصر ٢٠٠١ .

(٢٠) وزارة الدولة لشئون البيئة ، تقريـر حالـة البيئة فى مصر ٢٠٠٤ ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٧ .

(٢١) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، مشروع نظـم المعلومات البيئية المصرى ، ٢٠٠٥ .

(٢٢) جهاز شئون البيئة ، تقرير حالة البيئـة فـي مصر ٢٠٠٤ ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٩.

(٢٣) وزارة الصناعة والتكنولوجيا .

(٢٤) وزارة الدولة لشئون البيئة ، مشـروع نظـم المعلومات البيئية المصرى ، ٢٠٠٥.

(٢٥) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، تقريـر حالـة البيئة فى مصر ٢٠٠٤ ، القاهرة ٢٠٠٥ ، ص ١٠٣ .

(٢٦) وزارة الداخلية، الإدارة العامـة للمـرور، إدارة الإحصاء، ٢٠٠٥.

(٢٧) وزارة الدولة لشؤون البيئة ، مشروع نظـم المعلومات البيئية المصرى ، ٢٠٠٥.

(٢٨) المرجع السابق .

(٢٩) جهـاز شـئون البيئـة ، الإطـار العـام لاستراتيجية تحسين نوعية الهواء ، برنامج السياسـات البيئية المصري، ٢٠٠٤.

(٣٠) المرجع السابق.

(٣١) وزارة الدولة لشئون البيئة ، مشروع نظـم المعلومات البيئية المصرى ، ٢٠٠٥.

(٣٢) وزارة الدولة لشئون البيئة، تقريـر حالـة البيئة فى مصر ٢٠٠٤، مايو ٢٠٠٥، ص ١٢٠.

(٣٣) المرجع السابق ، ص ١٠٥.

(٣٤) المرجع السابق ، ص ٢١.

(٣٥) وزارة الدولة لشئون البيئة ، مشروع نظـم المعلومات البيئية المصري ، ٢٠٠٥.

(٣٦) جهاز شئون البيئـة ، الوثيقـة الإرشـادية لمنظومة المخلفات الصلبة فى مصر ٢٠٠١ .

(٣٧) وزارة الدولة لشئون البيئة ، مشروع نظـم المعلومات المصري، ٢٠٠٥ .

(٣٨) المرجع السابق .

(٣٩) وزارة الدولة لشئون البيئة ، الخطة الوطنيـة لمواجهة الكوارث البيئية فى جمهورية مصر العربية ، فبراير ٢٠٠٣ ، ص ٥ .

(٤٠) د. سمير محمد فريد، إدارة الأزمات، بحـث غير منشور ، ٢٠٠٥، ص ٤.

(٤١) وزارة الدولة لشئون البيئة، جهـاز شـئون البيئة، الخطة الوطنية لمواجهة الكوارث البيئيـة فـى جمهورية مصر العربية، فبراير ٢٠٠٣، ص٥.

(٤٢) جهاز شـئون البيئـة ، الإدارة المركزيـة للمعلومات والحاسب الآلي .

(٤٣) القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ بشأن حمايـة البيئة.

(٤٤) د. مسلم شلتوت، حتى لا تتكـرر ظـاهرة السحب السوداء، معهد البحوث الفلكية- حلوان. hHP: //www islamonline.net/io/_arabic/dowalia/science _35/science 3asp.

(٤٥) د. فريد النجـار، آليـات إدارة الأزمـات

والكـــوارث فـــي القـــرن ٢١، نمـــوذج المقارنـــات الإلكترونية، ورقة عمل، المؤتمر الســـنوى العاشـــر، إدارة الأزمات والكوارث البيئية فى ظـــل المتغيـــرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المجلد الثـــاني، كليـــة التجارة ، ديسمبر ٢٠٠٥، ص ص ١٣٤٢، ١٣٤٣.

(٤٦) د. هدى مسعود، إعادة التدوير .. حتى تلتقى البيئة مع الاقتصـاد.

- http://www.islamonline.net/Arabic/Science /2001/02/Article14.Shtml.

- www.eeaa.gov.eg/Arabic/main/env-recycling-orgri-asp.

(47) http://www.middle-east-online.com/environment?id=201 34.

(48) -http://www .islamonline.net / Arabic / science /2001/01/Article12.shtml.

http://www.middle-east-online.com/environment? id = 20113.

(49) http://www.akms.org/news.htm.

Critical Analysis of Mission Training An Applied study on the Central Directorate in Service Training Of the Ministry of Education

Dr.Omayma Kamal El-Dean Mohammed El-shaaer
Associate professor

College of Management and Technology
Arab Academy for Science and Technology
& Martime Transport

Introduction

Egypt has been increasingly expanded its investments in the educational field. However, the educational process is still needed further improvements. This can partly be traced to malfunction of schools, obsolete knowledge and ineffective skills of most teachers that have a negative impact on the educational level of students. This is accompanied by difficult economic conditions that teachers have witnessed and lead them to suffer from their limited salaries and low morale. Teachers respond to this situation by giving students private lessons with higher salaries to improve their personal income, but they are fully exhausted with extra private teaching load. Also, they have shortage of time for improving their knowledge and skills; consequently, students don't benefit well from their schools and their rate of absenteeism is high. For this reason, the parents of students look for better teaching although its cost is high. This means that the educational function moved from schools to homes and private educational centers. Returning it back to schools, it requires training teachers effectively and improving other conditions of teaching.

Since this study is concerned with training teachers, the ministry of education has designed different training programs for teachers. But the most important one is the mission training program for teachers that began in 1980s. It should be noted in this sphere, it dated to the time of Mohamed Ali who sent persons abroad to train in various fields of specialization. The main purpose of the mission training program is to provide teachers with the chance to train in the recent trends of teaching in England after attending the preparatory training program in Egypt.

A. The design of study

The research problem is that the Egyptian educational climate is characterized by the decline of students' level of education in the three stages of elementary, preparatory and secondary schools. This problem is mostly derived from unsuitable teaching methods, the lack of teachers' awareness about updating their knowledge and developing their skills that fit recent challenges, changes and technological development. Therefore, teachers' performance needs greater improvement. This makes training an integral component of the educational process to familiarize teachers with new approaches of teaching, knowledge of their specialization, develop their skills and improve their performance.

According to the research problem, the goal of this study is to determine whether the mission training program is effective or not. More definitely, it is concerned with how the Central Directorate for in Service Training (C.D.I.S.T.) manages its training process. This requires investigating and analyzing the three stages of its training process: planning implementing and evaluating to determine whether there are integration and coordination among them or not.

The effective training of this study is characterized by:

1. The well-defined goals to determine the guidelines for designing and implementing the training program.
2. The availability of various sources of training needs assessment to provide the training program with the accurate basis for its design.
3. The well integrated training program in terms of its design and implementation. It consists of appropriate selection of trainers and trainees, training aids, methods, period, content and layout of training.
4. The accurate evaluation of the training program
5. Problems that are obstacles for developing the training program and suggestions for improving it.

Depending on the goal of this study, its significance is that training teachers has eventually become the most effective tool for raising the effectiveness of the educational process in a way that adapts it to new variables and changes in the external environment, such as globalization, information technology, the internet, quality assurance....etc. This will meet Egypt's needs for a new generation who will be able to implement and execute its developmental plans in various sectors that will not be attained without training teachers.

On the basis of research significance, the

research questions are:

- Are there integration and coordination between the design and implementation of the training program?
- Does the implementation of the training program achieve its desired results?

B. Research methodology:

It is a descriptive- analytical research. It depends on two methods of data collections: primary data and secondary data. Primary data include interviews with under secretary of the C.D.I.S.T., and the training manager and supervisor of program, questionnaires addressed to both trainers and trainees and participatory observation. Secondary data are archival data of the C.D.I.S.T., books and journals.

This research studies the entire population of both trainers and trainees in the C. D.I.S.T.'s Cairo center only because the C.D.I.S.T has 14 centers in different governorates .The number of trainers is 21 and questionnaires were addressed to all of them. The response rate is 76.19% which means the credibility is good. Their actual number becomes 16 trainers. Also, questionnaires were addressed to the total number of trainees which is 172 and the response rate is 91.86% which is highly credible. The real number of trainees becomes 158 trainees.

The statistical analysis of questionnaires was made by the statistical package for social sciences (SPSS).

The purpose of statistical analysis techniques is to test research questions and measure relationship between variables. It includes frequency distribution, correlation and indicators. Also, it includes mean and median. Frequency distribution clarifies the percentages of respondents about every item that determines its relative priority and importance. Correlation measures the relationship between two qualitative variables. It depends on the gamma measure to test the relationship between ordinal variables. The value of gamma ranges between 1 and –1. This measure aims at determining whether there is a significant relationship or not between variables, the strength of this relationship and whether it is positive or negative.

Lastly, the indicator consists of sub indicators of the respondents' opinions about them and the midpoint of the indicator determines its result, it will be discussed in details later.

The statistical analysis of the characteristics of personal data of both trainers and trainees are the following:

As for trainers, they consist of their age, educational level, job status, major and length of service.

- Age: it ranges between 32 to 56 years and the mean is 46 years. This means that trainers have good experience since the average of their age is over forties.
- Educational level: 70% of trainers hold a university degree, 13% of them hold a diploma degree, 17% of them hold a P.hD degree. This means that trainers are highly qualified and educated that help them perform their duties effectively.
- Job status: 50% of trainers are the senior teachers, 42% are supervisors and 8% are general supervisors. This indicates that half of trainers are both supervisors and general supervisors who are highly experienced in the field of teaching that enables them to be familiar with the educational process and its requirements.
- Major: 88% of trainers' specialization is the English language and 12% of them did not answer. The principal goal of this program is to raise the English language of teachers; this justifies their choice.
- Length of service: it ranges between 11 to 33 years and the mean is 25 years. It indicates that they are experienced enough to train teachers well.

As for trainees, the characteristics of their personal data include age, marital status, educational level, major and job status.

- Age: trainees' age ranges between 27 to 39 years and the mean is 34 years. This means that they are young and their age is suitable for comprehension. Also, they will work for 25 years that justifies training costs and contributes to the investments of the educational field.
- Marital status: 82% of trainees are married, 7% are divorcee and 11% are unmarried. It is clear that the majority of trainees are married. This means that their psychological conditions are stable that enable them to concentrate on training well.
- Educational level: 97% of trainees hold a university degree and 3% of them hold a diploma degree. This indicates that all teachers must hold a university degree at least to fulfill the requirements of the mission training program.
- Major: 44% of trainees major in math, 21% of them major in sciences, 9% of them major in kindergarten, 26% of them major in the English language. This indicates that the highest number of trainees is specialized in math and the lowest number is in kindergarten.
- Job level: 83% of trainees are teachers and 17% of them are the senior teachers. This means that most trainees still begin their career; hence, training is useful in this stage to improve their performance.
- Trainees' governorates: 19% of trainees come from Giza, 18% of them from Kaliobiea, 56%

of them from Cairo, 5% of them From Helwan and 2% of them from Suez. It is clear that trainees come from Cairo because it is the Cairo center of the C.D.I.S.T. The least number comes from Suez because it doesn't follow Cairo center but they may find it more convenience for them.

The research area and scope is about evaluating the training process in the C.D.I.S.T.'s Cairo center in 2007.

The research concentrates on this period because it represents the period of the newly applied strategy that has determined the new duration of the training program. It takes 10 months in England as well as 3 months and 21 days in Egypt.

Finally, organizing the reporting of the research is about the following:

- About the C.D.I.S.T.
- First: the planning of the training programs.
- Second: the design and implementation of the training program.
- Third: the evaluation of the training program.
- Fourth: results and recòmmendation.
- Bibliography.
- Appendices.

About the C.D.I.S.T.

It was founded by the decree number 700 for the year 2001 that was issued by the minister of the state for administrative development. It follows the ministry of education and is responsible for training teachers, senior teachers and supervisors who are nominated for the mission training program in all governorates. It has 14 In- service training centers because every two adjacent governorates have only one training center. They are Cairo, Alexandria, Port Said, Domeitta, Bahira, Gharbeya, Sahrqeya, Fayoum,

Assiut, Qena, Sohag, Asswan, Beni Suef and Kafr El Sheikh centers[2].

The C.D.I.S.T's administrative structure is headed by undersecretary and consists of:

- General department for technical training.
- General department for programs of information systems and quality control.
- Finance and administrative unit.
- Units that follow the undersecretary of the C.D.I.S.T. are:

English test unit, Distance training unit, Technical bureau, Self- evaluation and Performance development unit, Public relations and Media unit[3].

The C.D.I.S.T's main tasks are spreading professional development (P.D.) culture, setting criteria for P.D. system, establishing and managing database for P.D., identifying needs of P.D. plans, training programs and implementing them, setting systems for monitoring and evaluating P.D. stages and coordinating all P.D. units[4].

The C.D.I.S.T.'s Cairo center consists of Cairo, Giza and Kaliobeia governorates. Its main tasks are to determine training needs assessment under the supervision of the C.D.I.S.T., but the tatter is responsible for planning training programs. Also, the Cairo center implements training programs under the supervision of the C.D.I.S.T. Besides, it evaluates training programs with the general department for program information systems and quality control of the C.D.I.S.T. and the supervisors of training programs[5].

First: the planning of the training program:

The training process begins with assessing training needs to design an effective program.

A need is the gap between what is happening at the present time and what should be happened. This gap can be determined by assessing current and future skills and knowledge of employees[6]. That is why training is significant to close the gap in knowledge, skills and in turn improve employees' performance.

Also a need can be defined in terms of results. It refers to the gap between current and desired results[7].

The need assessment plan concentrates on three aspects as follows:

- Objectives that refer to the desired results and derived from needs assessments[8].

The main objective of the C.D.I.S.T. is to qualify, prepare and provide trainees with necessary knowledge and skills to be ready for advanced training abroad[9].

- Target audience is the specific group who has a performance problem[10].

The target audience of the C.D.I.S.T. is the teachers of sciences, math, special education needs, the English language and kindergarten[11].

- Methods of data collection that determine how information is collected and analyzed[12].

The C.D.I.S.T. has various data collection methods. They are determined by the ministry of education, schools and the C.D.I.S.T's Cairo center[13].

Every organization has its own training unit that develops its policy, determines its training needs and its priorities to fit its policy[14]. in a sense, the success of training programs depends, to a large extent, on how well training needs are determined and analyzed because it provides other stages with accurate information that helps implement programs effectively.

The C.D I.S.T. is responsible for planning training programs but the C.D.I.S.T.'s Cairo center is responsible for determining training needs of the three governorates from various sources which are based on the central level of governorates. Thus, the

general supervisors in governorates determine schools' training needs. Accordingly, the C.D.I.S.T.'s Cairo center collects and analyzes needs to determine their priorities[15].

Although training needs assessment has a significant role in organizations, some organizations do not conduct it. This explains why training programs fail[16]. Quite frequently, the absence of training needs assessment leads organizations to lose their financial resources.

Analyzing needs gives the basis and direction for the investment that the organization plans to achieve[17]. Obviously, those who are responsible for training needs assessment should be highly experienced and knowledgeable of organizations' objectives to gear training needs assessment and analysis to the achievement of organizational goals.

Needs assessment planning can be comprehensive or situation-specific. The former includes a large number of groups inside or outside the organization. It is useful in designing the curriculum of training programs. The latter is narrow and used for solving performance problems that impact a small number of persons[18]. However, both kinds of assessment can be applied in an organization depending on the situation itself and its requirements. The C.D.I.S.T.'s planning of needs assessment for the mission training program is comprehensive because it is available for all teachers, senior teachers and supervisors. Besides, it is concerned with designing tailored curriculums that prepare trainees to continue their training abroad.

Needs assessment has mainly three levels: organizational, individual and task. The first level is organizational level. It is concerned with the culture, politics, structures and strategy of organizations[19]. It considers how to improve organizational components and environment to function well internally and externally.

The second level is task analysis assessment. It is concerned with duties, responsibilities of various jobs, skills and knowledge required to perform them[20]. This analysis is necessary for selecting the right employee for the right job.

The third level is individual assessment that concentrates on the current knowledge and skills of employees as well as the right type of training that suits them[21]. It also determines deficiencies in knowledge, skills and abilities of employees[22].

The C.D.I.S.T. is concerned only with individual assessment in the sense that it determines the actual level of knowledge and skills of trainees and the desired one for the purpose of designing training programs that improve trainees' knowledge and skills.

Individual analysis determines how well individual employees perform their jobs because training must be designed to those who actually need it, but it is not available for all employees without considering their level of skills[23]. In fact, the C.D.I.S.T. chooses well trainees according to the predetermined criteria and exams. But, the most important point is that all teachers, senior teachers and supervisors need this kind of training because it actually provides them with new knowledge, skills, terminology, methodology, English language, computer, the use of advanced technology in teaching and educational material[24].

There are different techniques for determining training needs assessment, such as interviews, performance appraisal, employee's requests, observation, questionnaires and advisory committees. They are the following:

- Interviews: they are held with employees and managers[25]. Interviews help determine trainees' problems, the need for new knowledge or certain skills.

The interview is flexible and personal contact, but its limitation is its high cost[26]. Ideally, it helps get more accurate information. Training managers of the C.D.I.S.T. hold interviews with trainers to know how trainees achieve progress or their drawbacks .[27]

The participatory observation of researcher reveals that interviews with trainers are informal, but they are supportive to the training program.

- Performance Appraisal: It determines deficiencies in employees' performance[28]. Suffice to say that the gap between the actual standard and the desired standard of performance refers to the need for training and designing the appropriate program that improves employees' performance. The C.D.I.S.T. gives trainees written exams every two weeks to determine how well they achieve progress during regular periods of time and it compares their results against predetermined scores[29].

- Employees' requests: they determine trainees' needs for training programs[30]. They determine which programs are needed and the expected number of trainees

Referring to the C.D.I.S.T., the strategic plan of the ministry of education decides that the mission training programs must be held once a year. It is interesting to note that all teachers insist on joining these programs by themselves without attracting or enforcing them[31].

- Observation: observing employees, listening to them, asking their supervisors about their needs and investigating their problems[32].

This helps determine training needs in an easy and cheap way.

In the C.D.I.S.T., supervisors observe training aids, rooms, trainers and other aspects of the training program. Similarly, the technician in the

control room observes trainees in classrooms through a monitor that linked with camera distributed all over classes to fix unworkable machines and solve problems at the right time[33].

- Questionnaires: They have variety of options but possible inaccurate data and return are beyond control[34]. Normally, questionnaires can be completed quickly by a large number of respondents and analyzed at the same time

The C.D.I.S.T. administers different types of questionnaires as follows:

Trainees have to fill out questionnaires every two weeks to measure their level of satisfaction and progress. Also both supervisors and trainers fill out questionnaires daily to evaluate trainees' behavior and provide them with feedback to change unacceptable forms of behavior. Additionally, trainees fill out questionnaires at the end of the training program to determine their needs and problems[35].

- Advisory committees: They examine job skills, the quality of existing training programs in relation to demands in organizations[36].

The C.D.I.S.T. depends on various advisory committees as follow[37]:

The supreme committee of training. It is headed by the chief of education sector and consists of representatives of various departments and research centers.

The committee of the presidents of British universities. They are responsible for the mission training program in cooperation with British council and the chief of education sector. Its main responsibility is to determine the content of training from various sources for trainees in both Egypt and England.

After determining and analyzing training needs, the second step is to discuss training costs. At this point the researcher needs to refer to the difficulty of obtaining much and accurate information about training costs because they are not allowed and it is too difficult to determine training costs.

Training costs:

The planning for a training program is concerned with the budget, time and availability of expertise for training[40]. These factors must be well determined to provide training programs with a great chance for effective implementation.

Training costs consist of direct costs, indirect costs, development costs and overhead costs. They are the following[41].

- Indirect costs are necessary for executing training activities.

In the C.D.I.S.T., these costs are the costs of clerks who are responsible for administrative work, the training schedule, and records of attendance, certificates and handouts. It is important to note that they also include the numerations of trainers that depend on their educational level. Ph.D holders' numeration is 60 pounds per hour, M.A holders' numeration is 40 pounds per hour, and B.A holders' numeration is 40 pounds per hour. The cost of compensating trainees is the allowance of traveling expenses for those who come from Sues, Port Said and Sinai[42].

- Development costs incurred while training programs are taking place. In the C.D.I.S.T., it includes the numerations of committee members who are responsible for developing curriculums[43].
- Overhead costs are directly linked with the implementation of training program to smooth training operations and maintenance. In the C.D.I.S.T., they are the costs of overhead projectors, monitors, data show, computers and electricity[44].

The planning of training programs is the basis for their design and implementation , it will be discussed in the following point.

Second: the design and implementation of the training programs:

After training needs are assessed, training managers must design and implement the training program. This consists of its goals, content, aids, methods, layout and time of training as well as the selection of both trainers and trainees.

1. Training goals:

Training goals are derived from the assessed needs[45]. For this purpose, the design of a training program is based on providing trainees with more knowledge and skills to improve their performance.

The C.D.I.S.T.'s goals are derived form training needs assessment of teachers and supervisors, as it has previously mentioned.

Training goals should be tied to overall corporate goals[46]. This ensures that training goals of programs contribute to the achievement of overall goals.

The C.D.I.S.T.'s corporate goal is to achieve professional development of all employees working in the educational field according to the strategic plan of education[47]. Likewise, teachers are part of those who work in this filed and the C.D.I.S.T.'s target is to develop their skills and knowledge to be professional teachers in meeting the responsibilities of their tasks.

The C.D.I.S.T.'s goals are the following[48]:

- Developing knowledge and skills of the teachers of math, kindergarten, science, English and special needs to be distinguished in their fields of specialization, as noted earlier.
- Developing teachers' capabilities in using up to date technology, applying modern methodology and techniques of teaching.
- Improving the English language of all teachers.
- Creating effective schools with high

qualities of education.

Determining whether the C.D.I.S.T.'s training program achieved its objectives or not, trainers and trainees were asked about their opinions. Their responses to questionnaires are in table (1).

Table (1)

Trainers' and trainees' opinions about the extent to which objectives were met.

Item	Trainers			Trainees		
	No.	%	Valid %	No.	%	Valid %
Completely	7	44	47	20	13	15
Partially	8	50	53	100	63	75
Not at all	-	-	-	13	8	10
Total responses	15	94	100	133	84	100
No answer	1	6		25	16	
Total	16	100		158	100	

This table shows that more than half of trainers and trainees believed objectives are partially met. The number of trainees is higher than those of trainers, although no trainer refers to goals are not met. Trainers can judge well about the achievement of the training program objectives due to their advanced experience. This indicates that the C.D.I.S.T. succeeds in achieving its goals, but there are some drawbacks whether in assessing needs or implementing the training program.

Training goals should be characterized by the following:

- They must be clear and focused because they give the basis of training programs and provide it with greater success[49]. As a matter of fact, vague goals are not well defined and can't determine kinds of training programs, methods of delivering training, purpose and duration of training as well as its location. The C.D.I.S.T.'s training goals are clear and focused because they determine the main purpose of the mission training program that revolves around improving the quality of education. Moreover, they are focused on teachers to qualify them, develop their knowledge, skills and the English language.
- Goals must be realistic[50]. Unrealistic goals are not acceptable and will not motivate employees to achieve a higher level of performance because they don't suit the limits of their efforts and capabilities. As for the C.D.I.S.T., its goals are realistic because the level of teachers' performance has been deteriorating and it must be developed to improve their teaching proficiency.
- Goals must be stated in a form that makes them effective tools for monitoring and evaluating training programs[51]. Furthermore, goals must have quantitative methods to measure every objecitve[52]. The outcomes of training programs can be compared against desired outcomes or predetermined goals in order to determine any deviations and take corrective actions.

The C.D.I.S.T.'s goals are translated into the criteria of evaluating training programs because exams measure trainees' progress in their knowledge and skills. In other words, the actual score of trainees is compared against the desired score to determine whether trainees pass or fail. Low scores refer to the deviation of knowledge and skills that indicate the need for further improvement.

The goals of training programs determine the content of programs that must suit and gear to goals.

2. Training content:

The training content refers to knowledge that should be explained to trainees on the basis of the sequence of presenting them[53]. The C.D.I.S.T. training content consists of two consecutive stages of knowledge and different skills that are arranged in a sequential order[54]. Training curriculum is mainly derived from training objectives. This explains why some programs fail in achieving their intended goals.

The goals of the C.D.I.S.T.'s content is to improve the English language of teachers to pass the International English Language Testing System (IELTS).

To judge whether training curriculum is based on the objectives of the C.D.I.S.T.'s training program or not, trainers were asked about it. Their responses to questionnaires are in table (2).

Table (2)

Trainers' responses about whether topics achieve the objectives of the training program or not.

Item	No.	%	Valid %
Yes	13	81	87
Some what	2	13	13
No	-	-	-
Total responses	15	94	100

Item	No.	%	Valid %
No answer	1	6	
Total	16	100	

It is clear from table (2) that the majority of respondents agreed on topics contribute to the achievement of the C.D.I.S.T.'s objectives. This means that the curriculum is well selected and useful.

From the other perspective of trainees, they were asked to evaluate the design of training content. Their responses to questionnaires are in table (3).

Table (3)

Trainees' evaluation of the training content

Item	Satisfactory		Satisfactory to some extent		Unsatisfactory		Total
	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	Valid%	No.
-stating objectives clearly.	101	62.2	44	28.4	10	6.5	155
-presenting materials sequentially.	47	30.1	81	51.9	28	17.9	156
-linking materials to jobs.	57	36.5	73	46.8	26	16.7	156
Updating materials to recent developments	68	44.2	64	41.6	22	14.3	154
-Encouraging trainees to search information .	74	44.2	59	41.6	24	13.3	157
-Inspiring trainees for innovation .	53	33.8	67	42.7	37	23.6	157

This table reveals that the majority of trainees, who are in the first place, believed goals are stated clearly because those who are satisfied and satisfied to some extent form 90% of respondents. This means that the C.D.I.S.T. translates its main purpose well and trainees are able to cope their roles with the training process. The second place includes both updating materials and encouraging trainees to search information by themselves. The respondents' satisfaction and satisfaction to some extent reach to more than 80%. It indicates that trainees are familiar with recent trends of topics and are self- developers. In the third place is linking materials to jobs. The majority of respondents are satisfied to some extent. But both who are satisfied and satisfied to some extent form ¾ of trainees. This means that the curriculum is tailored to job problems, conditions and requirements that make training effective. In the fourth and fifth positions are inspiring trainees for innovation and arranging materials in a sequential order. The majority of respondents are satisfied to some extent and those who are satisfied are slightly more than ¼ of trainees. It means that the arrangement of topics and knowledge are fairly acceptable.

After finding out trainees' opinions about evaluating the training content, it is better for this study to determine the indicator of training content. This indicator consists of the sub indicators of evaluating the training content. They are items of evaluating training content, see table (3). The indicator is determined by:

Determining every trainee response for every sub indicator (the items of evaluating the training content).

- Determining the mean of every trainee's responses about all sub indicators. It is the sum of the total responses of every trainee about all sub indicators ÷ number of sub indicators.
- Determining the mean of all trainees' responses about all sub indicators. It is the sums of all means of all trainees responses about all sub indicators ÷ the number of trainees.

This variable represents the indictor.

Determining the midpoint of this variable. It is determined by giving a code for every response. The best response is given 3 and the worst response is given 1 and 2 is given to the response between the best and the worst ones.

The number of sub indicators is number of the items of evaluating the training content which is 6 multiplied by the highest and lowest scores (6x3=18 and 6x1=6).

Then, the mean will be determined and represents the midpoint. (18+6=2÷42=12).

The midpoint is 12.

Accordingly, if the value of indicator is equal to or higher than the midpoint, then it is not acceptable (it refers to the number of trainees who achieves a score which is equal to or higher than the midpoint). But, if the value of indicator is lower than the midpoint, it means that it is acceptable (it refers to the number of trainees who achieves a score which is less than the midpoint). The indicator of trainees' opinions about evaluating the training content determines whether it is good or bad. It is included in table (4).

Table (4)

The indicator of trainees' opinions about evaluating training content.

Item	No.	%	Valid %
Good	118	75	76
Bad	38	24	24
Total responses	156	99	100
No answer	2	1	
Total	158	100	

It is clear from the table that ¾ of trainees achieve lower scores than the midpoint (12). This means that the majority of trainees agreed on the content of training is good; it implies that it is well designed and develops their skills. But ¼ of trainees, who achieve higher scores than the midpoint (12), found it is bad .This means it may exceed

their abilities due to their lower level of knowledge.

Both table (3) and (4) indicate that the majority of trainees found the training content's design is good.

Designing the instructional materials requires preparing a working outline or a syllabus[55]. This is the starting point of designing courses to provide trainees with an integrated framework of topics and the overview of courses.

The C.D.I.S.T. designs the outline of the training program before it starts by three weeks[56].

The course content considers the analysis of trainees' level of knowledge and skills to determine the design of a course that bridges the gap between current and desired levels[57]. This requires effective training needs assessment through pretesting trainees.

The C.D.I.S.T. analyzes trainees' knowledge, skills and performance thorough various sources, such as the questionnaires of evaluating trainers at the mid and end of the training program and trainees' questionnaires about their evaluation of the training programs, the results of trainees' exams, the feedback of trainers about trainees' gap of the English language, the consultation with the British council about the instructional materials and the methods of developing trainees' skills[58].

Exploring the content of topics is of great significance to determine whether it suits trainees' level of knowledge or not. Trainers were asked about this point because they are actual persons who are greatly responsible for training. Their responses to questionnaires are in table (5).

Table (5)

Trainers' responses about the fit between the topics' content and trainees' level of knowledge.

Item	No.	Valid %
Appropriate	7	44
Appropriate to some extent	8	50
Inappropriate	1	6
Total	16	100

Table (5) shows that the majority of respondents agreed on the topics' content suits trainees' level of knowledge. This means they benefit from knowledge well.

The basis of designing a course is to divide its content into a series of modules and every module is built on the previous one[59]. This helps trainees perceive the extent of coordination between different parts that facilitates their comprehension.

The C.D.I.S.T.'s course content of the first stage is divided into three modules:

the first one is for refreshing the English language. It consists of 8 units that develop trainees' skills in writing reading, listening and speaking. They provide trainees with different topics about global issues, habits and culture to help them deal with others well and to be good representatives of Egypt, especially, when they travel abroad. The trainers' role of this module is greater than that of trainees[60].

The content of the second module concentrates on the IELTS test. It consists of 12 integrated units about language focus and vocabulary as well as basic skills. In this module, the role of trainees is greater than that of trainers. Trainees must design a lesson plan, determine teaching objectives and apply knowledge they have learned. [61].

The third module's content is about testing basic skills of the IELTE test. Trainees are given a test about one skill of each unit daily and the same is true for all skills and units. Also, they are provided with revision, communication skills and feedback about the right answers of tests[62].

As for the second stage, it is devoted only for trainees who passed the IELTS test. The content is concerned with class management, lesson planning, culture shock, advanced features of Microsoft ware, the internet, teaching to large classes, integrated technology in teaching, practical lessons, writing reports and presenting information in semi conference[63].

The design of a course reveals in class activities assignments and group discussions of every unit according to the flow of topics[64]. In the C.D.I.S.T. every module includes group discussions, presentation and class activities as mentioned earlier. Also, the C.D.I.S.T.

trains teachers on the most up to data activities with that require trainees' participation with each other, such as how to design the class layout and mother day card, how to publish and market new ideas, how to make small projects in schools[65]

The design of course content may be slow or fast paced[66]. This depends on the nature of knowledge itself, the level of its complexity or simplicity, the number of trainees, the time available for training and the required exercises. The C.D.I.S.T.'s course content is fast paced because the ministry of education doesn't provide the C.D.I.S.T. with the accurate number of trainees early. This enforces the C.D.I.S.T. to combine programs with each other and to cancel the holiday on Saturdays to give more training sessions and save time[67].

The course content can be taught from the theory to practice or from the practice to theory[68]. It can be determined by the goal of content, the purpose of training methods and the level of trainees' knowledge and skills. This intends to provide trainees with problem solving capabilities and creative thinking. The C.D.I.S.T.'s course content is taught from the theory to practice because trainees are firstly given the units of theoretical knowledge; then, they secondly take exercises and tests.

With regard to the significance of topics, this led to ask trainees about the sufficiency of applied topics. Their responses to questionnaires are in table (6).

Table (6)

Trainees' responses about the sufficiency of applied topics.

Item	No.	%	Valid %
Sufficient	15	9.5	10
Partly sufficient	69	43.7	46
Insufficient	66	41.8	44
Total responses	150	-	100
No answer	8	5	
Total	158	100	

This table reveals that the majority of respondents reported that applied topics are partly sufficient and nearly less than those respondents indicated they are insufficient. This means that they need further link with actual situations of jobs.

The sequence of training session may consist of parts versus whole. Part training is to divide a task into components and all are learned at a time; then, the entire task is taught to trainees as a whole. But whole training, it gives the whole task at one time without breaking it down it into small parts[69]. The second approach, whole training, is useful if trainees already have a high level of knowledge and skills. But the first approach, part training, is preferable if trainees' knowledge and skills are limited and must be developed in depth. In the C D.I.S.T., the sequence of the training session is composed of parts because training is divided into stages, modules and units, as it has previously mentioned.

After designing the training content, it needs to determine training methods that will be used to deliver training effectively.

3. Training methods:

The effectiveness of training program is based on the accurate selection of suitable methods[70]. In fact, they depend on the nature of knowledge in relation to the needs of trainees, the duration of training programs and the availability of suitable aids.

The C.D.I.S.T. determines training methods of every stage and module of training [71].

Since there are various methods of training, trainers were asked to determine how much emphasis they give to factors that influence their selection of methods. Their responses to questionnaires are in table (7).

Table (7)

Trainers' responses about the significance that impact their selection of training methods.

Factor	Degree of significance							
	Great		Partial		Limited		total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Trainees' number	10	62.5	6	37.5	-	-	16	100
Topics' nature	14	87.5	1	6.3	1	6.3	16	100
Topic's goal	15	93.8	1	6.3	-	-	16	100
Trainees' level	8	50	6	37.5	2	12.5	16	100

Table (7) shows that the most important factors are given to topics' goals in the first place and topics' nature is in the second place. This means that the selection of methods depends to a great

extent on the purpose of knowledge and the requirements of topics that limit the choice of trainers. Trainees' number is in the third position and the last position is trainees' level. This means hat trainees can select different methods irrespective to both factors.

There are different kinds of training methods, but this study concentrates on methods used in the C.D.I.S.T., such as lecture, role playing, case study, discussion, computer-based training, distance learning and workshop.

3.1- lecture:

This method depends completely on the trainer who has to present and explain information to trainees[72]. However the interaction between the trainer and trainees is limited which reduces the effectiveness of training. The C.D.I.S.T. depends mainly on this method since trainees need more knowledge of the English language.

The lecture is the least expensive and time consuming method[73]. This can be explained by the fact that it provides a large number of trainees with a lot of information at one time.

In the C.D.I.S.T., the number of trainees is too large, so they are divided into 6 groups to help trainers communicate knowledge easily[74].

The lecture is preferable when the content of training programs is highly structured[75]. This means that topics must focus on a certain point. Also, the trainer must be professional in presenting knowledge.

The C.D.I.S.T.'s lectures are given in the last three weeks of the first stage of training. [76].

3.2- Role playing:

Trainees play certain roles as if they deal with real job problems and respond to them[77]. Also, the player or trainee is provided with feedback information about other players and situations[78]. A role playing allows trainees to interact with actual aspects of organizational life since they exchange roles with each other that enable them to understand duties, responsibilities, job stress, challenges and opportunities.

The C.D.I.S.T. uses role playing in the last two weeks of the first stage of the training program. The trainer applies role playing for the dialogue of the English language topics to train teachers on how to conduct students, how to manage the class and how to deal with their colleagues and superiors[79].

The disadvantage of role playing is that participants sometimes feel it is artificial[80]. However, trainers can ask trainees to determine their own job description, specification, contexts and other aspects in order to design the role playing in the light of actual facts of work. This leads trainees to accept it and increase its credibility.

In the C.D.I.S.T., trainers are experienced teachers who trained a broad and supervisors who practiced teaching[81]. This makes role playing more successful.

3.3- Case study:

It is a written description of a true situation in organizations[82]. Also, it should be studied and analyzed by trainees in order to determine the proposed solution with each other[83]. The case study strengthens trainees' skills, scientific reasoning and decision making capabilities.

In the C.D.I.S.T., the case study is applied in the second training stage to train teachers on managing the class[84].

Cases can be short to concentrate on a certain problem or they can be long and unstructured to help trainees propose different solutions[85]. Both kinds are needed for effective training, but the trainer should keen in selecting the case that fits trainees' education, skills and job requirements.

3.4- Discussion:

It represents a two-way communication between the trainer and trainees and offers trainees the chance for feedback[86]. Discussion generates a new cycle of ideas that increases trainees' knowledge.

The C.D.I.S.T.'s trainers use discussion daily for every new tropic to determine trainees' level of comprehension and knowledge[87].

Discussion has two approaches: open-ended discussion and directed questions. The purpose of the former is to help trainees gain more knowledge and the latter aims at producing a narrow response about what has been previously mentioned to be sure the message was understood[88]. The open-ended discussion is needed for trainees with a higher level of experience, skills and qualification to participate well.

As for the C.D.I.S.T., directed questions are mainly used in the first and second modules of training. But the open-ended discussion is greatly used in the second stage of training because trainees' knowledge and skills are upgraded[89].

Discussion of large classes is difficult because time is not enough for trainees to participate[90]. For this reason, the C.D.I.S.T. divides trainees into small groups to enhance the discussion process.

Class activities and assignments are given at the end of every unit of training to help trainees discuss and apply new knowledge [91]. The trainer should determine topics and reading materials in advance to help trainees participate more effectively.

In the C.D.I.S.T., trainees are involved in discussion through solving exercises and group activities at the end of every unit[92].

3.5- computer – based training (CBT):

It is the interactive learning experience between the computer and trainees because the computer gives trainees instructions and they have to respond to them[93]. Its main advantage is to help trainees learn by themselves, but there is no interaction

between the trainer and trainees that leads to the absence of human relations.

The C.D.I.S.T. trains teachers on how to deal with the computer and how use it in teaching[94].

This method of training needs the availability of personal computer[95]. But, it can be restricted by the insufficiency of budget. The researcher's participatory observation is that the C.D.I.S.T. Provides each trainee with a computer in laboratories to practice well.

3.6- Distance learning:

It allows trainees at various places attend training programs over computer lines. audio and videoconferencing allow trainees hear, see lectures and participate in discussions[96].

In the C.D.I.S.T., videoconferencing links trainees in different separate geographical governorate with each other to exchange ideas and discuss different issues. Also, it provides trainers with feedback about the content of training units in other centers of the C.D.I.S.T.'s governorates to decide whether they need more additional knowledge or to delete the repetition of some aspects[97].

The C.D.I.S.T. trains teachers on how to use the internet and e-mail to look for more knowledge and improve their performance. This helps trainees use them to provide the C.D.I.S.T. with feedback about their progress and problems when travel abroad[98].

3.7- Workshop:

It consists of a group of trainees who meet together to discuss a problem and share their common interest. This develops their skills of comprehension through discussion and research[99]. Trainees should gain sufficient knowledge about the problem at hand to investigate, analyze and solve it.

The C.D.I.S.T.'s workshops are held daily in the last two hours of a training day after lectures directly. More specifically, workshops are given in the last three weeks of the first training stage. The main goal is to allow trainees apply lectures' knowledge. This takes the form of microteaching to determine teaching problems[100].

Because there are different training methods that are applied in the C.D.I.S.T., it would be better to determine the frequency of using them. Trainees were asked about it and their responses to questionnaires are in table (8).

Table (8)

Trainees' responses about the frequency of using training methods.

Training methods	Overused		Sometimes used		Seldom used		Total
	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	Valid%	No.
Lecture	95	62	53	35	5	3	153
Discussion	51	34	88	58	13	8	152
CBT	11	8	7	5	122	87	140
Workshop	16	11	77	52	55	37	148
Case study	17	12	36	25	90	63	143
Distance learning	9	6	17	12	120	82	146

As seen in table (8) the majority of trainees indicated that the lecture is over used in the first rank, then discussion is in the second rank although the majority of respondents reported it is sometimes used. This means that the C.D.I.S.T. depends widely in traditional methods of training. However, the other methods like CBT, distance learning and case studies are the most methods that are seldom used. This means that trainers do not widely use various kinds of methods to deliver information that suit different situations. Workshop is sometimes used. It is needed in various aspects of teaching.

Clarifying the extent to which training methods are used, it leads to ask trainees about the extent to which they benefit from them. Their responses to questionnaires are in table (9).

Table (9)

Trainees' responses bout the extent to which they benefit from training methods.

Training method	Mostly		Partially		Hardly		Total
	No.	Valid %	No.	Valid %	No.	Valid %	No.
Lecture	51	33	88	57	15	10	154
Discussion	71	46	64	42	19	12	154
CBT	20	15	6	4	109	81	135
Workshop	30	21	51	36	62	43	143
Case study	9	7	16	12	114	82	139
Distance learning	14	10	26	19	99	71	139

This table indicates that the majority of respondents benefit mostly from discussion in the

first position, the lecture is partially in the second position and the workshop is partially in the third position. But other methods occupy low positions because they do not benefit from them well.

The main observation of this table is that although discussion, lecture and workshop have the highest position, they don't represent the half number of respondents. This means that they are helpful to some extent, but they do not achieve the maximum advantages and careful attention should be paid to them.

Referring back to both tables (8) and (9), it is worth noting the following:

- The majority of respondents reported that lectures are overused, but they partly benefit from it. This means that they need other methods that depend on the effective interaction between the trainers and trainees.
- The majority of respondents found discussions are some times used, but they mostly benefit from it. This ensures that they are in need of more communication and exchange of knowledge with trainers.
- The majority of respondents mentioned that workshop is sometimes used, and they benefit from it to some extent. This means that although it is an advanced method, but it needs to be more applied.
- Lastly, the majority of respondents reported that case study, CBT and distance learning are seldom used and they hardly benefit from them. This means that the scarcity of using them makes them less useful.

Investigating trainers' opinions about the quality of training methods to determine their effectiveness. They were asked about it and their responses to questionnaires are in table (10).

Table (10)

Trainers' responses about the extent to which training methods are effective or not.

Training method	Highly effective		Moderate		Ineffective		Total
	No.	Valid %	No.	Valid %	No.	Valid %	No.
Lecture	4	27	11	74	-	-	15
Discussion	14	88	2	13	-	-	16
CBT	6	46	4	31	3	23	13
Workshop	11	69	4	25	1	6	16
Case study	7	54	3	23	3	23	13
Distance learning	2	13	5	34	8	53	15

Table (10) indicates that discussion is the most effective training method, then workshop and lastly case study. This means that trainers felt that trainees participate actively. The majority of trainers mentioned that lectures are moderately effective. This means that they will not enhance the training process.

However, trainers found distance learning is ineffective. This means that trainees are in a real need of the positive role of trainers to guide them and answer their questions.

Comparing both tables (9) and (10), it reveals the following:

- The majority of both trainers and trainees confirm that lectures are moderately effective and partially beneficial. This means that lectures are not well supportive to the training process to a great e extent.
- The majority of both trainers and trainees confirm that discussion is mostly beneficial and highly effective. This means that it has a great impact on enhancing mutual understanding and interaction.
- The majority of trainers indicate that CBT is highly effective, but it contradicts with the majority of trainees who hardly benefit from it. It implies that it is an advanced method but there is a lack of good implementation due to its limited use.
- The majority of trainers reported that workshop is highly effective but the majority of trainees mentioned they partially benefit from it to some extent. This means that there is no consensus related to its use to some extent and the lower level of trainees' knowledge although it stimulates their awareness and interactions. The majority of trainers found case study is highly effective, but the majority of trainees mentioned they hardly benefit from it. The lack of agreement is related to its limited use and it could be derived from topics that are not well selected in relation to the frequency of its use and trainees' knowledge.
- Finally, the majority of trainers mentioned that distance learning is ineffective and the majority of trainees mentioned that it is hardly beneficial. This means that trainees are still improving their knowledge and need more time to depend on themselves.

To test trainees' evaluation of training methods, this study uses another measure which is the indicator of evaluating training methods.

It is composed of sub indicators which are training methods, see table (9). This indictor determines whether trainees gain great benefits or limited benefits. It is in table (11).

Table (11)

The indicator of trainees' opinions about evaluating training methods.

Item	No.	%	Valid %
Great benefits	37	23	27
Limited benefits	102	65	73
Total responses	139	88	100
No answer	19	12	
TOTAL	158	100	

This table clarifies that the indicator of evaluating training methods reveals that the majority of respondents, who have higher scores than the midpoint (12) or equal to it, mentioned training methods have limited benefits. This means that methods need careful concern about their selection and adaptation to trainees' needs. The minority of respondents, who have lower scores than the midpoint, reported they have great benefits. This means that they have a higher level of knowledge and skills; as a result, they can perceive that methods fit the nature of topics and purpose of training.

After determining the indicator of trainees' evaluation of training methods, the research attempts to study the statistical relationship between both variables the frequency of using training methods and trainees' benefits. It is included from tables (12) to table (17).

Table (12)

The correlation between the use of lecture and trainees' benefits.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.499	.000
No. of trainees	153	

As shown in table (12), the benefit of lecture is significantly related to the frequency of its use because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). The correlation is moderately positive between both variables because the value of gamma (.499) is moderate (moderate is between .3 and less than .5). This means that trainees find the lecture is overused and its benefit is moderate. This emphasizes the findings of tables 8 and 9.

Table(13)

The correlation between the use of discussion and trainees' benefits.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.698	.000
No. of trainees	151	

As seen in table (13) the benefit of discussion is significantly associated with the frequency of its use. Because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). Also, the correlation is strongly positive between both variables because the value of gamma (.698) is strong (is higher than .5). This means that trainees benefit form discussion greatly and it is mostly used. This emphasizes the findings of tables 8 and 9.

Table (14)

The correlation between the use of CBT and trainees' benefits.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.812	.000
No. of trainees	142	

It is clear from the table that there is a significant relation between the benefit of CBT with its use since the significance of measure (.000) is less than the significance level (.05). There is a positively strong relationship between both variables because the value of gamma (.812) is very strong (it is higher than .5 and is near to 1). This means that CBT is rarely used and accordingly its benefit is limited. This agrees with the findings of tables 8 and 9.

Table (15)

The correlation between the use of workshop and trainees' benefits.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.812	.000
No. of trainees	142	

This table shows that the use of workshop is significantly related to trainees' benefit because the significance of measure (.000) is less than the significance level (.05). Besides, they are positively and strongly related to each other because the value of gamma (.812) is very strong (strong is higher than .5). This means that workshop is often used, and trainees benefit from it to some extent. This fits the findings of tables 8 and 9.

Table (16)

The correlation between the use of distance learning and trainees' benefits.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.928	.000
No. of trainees	139	

As show in table (16) the benefit of distance learning is significantly associated with its use because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). Further more, the correlation is very strongly and positively between both variables because the value of gamma (.928) is very strong (it is higher than .5 and it is close to 1). This means that distance learning is rarely used, and also trainees' benefits are limited because of its limited use . This matches with the findings of tables 8 and 9.

Table (17)

The correlation between the use of case study and trainees' benefits

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.872	.000
No. of trainees	138	

This table shows that the benefit of case study is significantly related to its use because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). Besides, the relationship is very strongly and positively between both variables because the value of gommia (.872) is very strong (it is higher than .5). This means that the case study is rarely used, and consequently trainees' benefit is limited. This ensures the findings of table 8 and 9.

Determining training methods helps choose training aids that fit them.

4. Training aids

The selection of unsuitable training technology may lead to misunderstanding and impede the achievement of training efforts[101]. Trainers must be aware of available aids to tailor training materials to the most suitable aids.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center provides classes with different aids and technicians have to check them before and during training sessions. [102]

The aids of the C.D.I.S.T. are the following:

The computer assisted language learning call provided with headphone is greatly needed for learning the English language. It is used for the first stage of training to develop trainees listening and speaking skills[103], as it has been indicated previously in the training content. In fact, the C.D.I.S.T.'s Cairo center has a computer laboratory and its capacity suffices 19 trainees[104]. Data shows are linked with computers for training on different skills of the English language. Also, cassettes and CDs are used for developing trainees' speaking and listening skills. Besides, the white board is the traditional aid that is commonly used in explantion[105].

The other aids, which are used in the C.D.I.S.T., include videos, slides, overhead projectors and printed materials[106].

a. Videos:

They are used to develop interpersonal and communication skills. But, its cost is high[107]. However, they communicate the message to trainees well and portray the nature of a job.

Videoconferencing is useful when the number of trainees is large because it is more cheap and accessible to them[108]. The C.D.I.S.T.'s Cairo center has a video conference for training, as it has been referred to in training methods. Its capacity suffices 150 trainees[109]. Also, it has the Chinese network of the distance learning; its capacity suffices 45 trainees[110].

b. Slides:

They are useful in supporting discussion and they don't need a skilled trainer to deal with them. They are the simplest way of viewing materials and clarifying relationship between variables[111]. They are already used in the C.D.I.S.T.'s Cairo center.

c. Overhead projectors:

They support classroom instruction and can be more flexible than slides. The trainer projects printed materials on a screen easily[112]. That is why they are effective visual presentation aids since they are easily used.

d. Printed materials:

They include handouts, guides and reference books[113]. They are standard sources of information that trainees refer to them in the future.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center provides trainees with handouts and books during the fist and second stages of training[114].

The training materials of courses include handouts, previous training materials that are modified for the current training programs and textbooks which are the basic instructional materials for reading, exercises and tests[115]. The C.D.I.S.T.'s Cairo center gives trainees and trainers notes and handouts. Also, it provides the trainers with the training guide that involves answers, guidelines and instructions[116].

Determining the role of handouts in the training process, trainees were asked about their quality. Their answers to questionnaires are in table (18)

Table (18)

Trainees' responses about the quality of handouts.

Item	No.	%	Valid %
Useful to a large extent.	76	48	50
Useful to some extent.	68	43	45
Useful to a limited	8	5	5
Total responses	152	96	100
No answer	6	4	
Total	158	100	

This table shows the half of respondents indicated that they are useful to a large extent and a little bit less than half trainees reported they are useful to some extent. This means that roughly 95% of respondents agreed on handouts are useful. It refers to the great concern of designing them that helps trainees increase their knowledge.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center has a library that contains books and other sources of information. They are a available to all trainees. As a matter of fact, the library plays an effective role in supporting the training process and developing trainees' knowledge.

Accordingly, trainees were asked about whether they benefit form it or not. Their responses to questionnaires are in table (19).

Table (19)

Trainees' responses about how much they benefit from the library.

Item	No.	%	Valid %
Very much	9	6	6
Partially	35	22	23
Very little	106	67	71
Total responses	150	95	100
No answer	8	5	
Total	158	100	

This table reveals that the majority of trainees reported that their benefits are very little. This means that the library is not well equipped and designed. The minority of respondents indicated that they benefit from it very much and partially. It implies that it needs more improvement.

After reviewing different kinds of training aids in the C.D.I.S.T., it is necessary to ask trainers about their adequacy. Their responses to questionnaires are in table (20).

Table (20)

Trainees' opinions about the sufficiency of training aids.

Item	No.	Valid %
Sufficient	8	50
Partly	6	37.5
Insufficient	2	12.5
Total	16	100

This table shows that half of trainers reported that training aids are sufficient. This means they are available when these are requested for different classes. It enhances the effectiveness of training especially those who agreed on their insufficiency are very few trainers.

Investigating trainers' opinions about the adequacy of training aids paves the way to ask trainees about whether these aids are suitable for topics or not. Their responses to questionnaires are in table (21).

Table (21)

Trainers' opinions about whether training aids are suitable or not

Item	No.	%	Valid %
Suitable	38	24	26
Partly	82	52	56
Unsuitable	27	17	18
Total responses	147	93	100
No answer	11	7	
Total	158	100	

The table reveals that more than half of respondents agreed on training aids fit partly topics. This indicates that the C.D.I.S.T. provides classes with different kinds of aids and at the same time trainers should select the right type of training aids that suits topics but it may not suit fit topics, especially those who agreed on aids are suitable form ¼ of trainees.

Investigating trainees' opinions about the suitability of training aids, it leads to explore the correlation between both the suitability of training aids in table (21) and training content in term of the clarity of objectives and presenting materials sequentially in table (3). Table (22) represents the correlation between both variables.

Table (22)

The correlation between the clarity of training content and the suitability of training aids

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.495	.000
No. of trainees	146	

This table shows that the clarity of training content is significantly associated with the suitability of training aids because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). The relationship is moderately positive between both variables because the value of gamma (.495) is moderate (it is between .3 to less than .5). This means that whenever training aids are suitable, trainees perceive the objectives of training content and topics are more clearly and easily understood.

The next is correlation between presenting materials sequentially and suitability of training aids. It is included in table (23).

Table (23)

The correlation between the suitability of training aids and presenting materials sequentially.

Item	Value	Approx. Sig.
Ordinal by ordinal gamma	.472	.000
No. of trainees	146	

As shown in table (23) the presentation of materials sequentially is significantly related to the suitability of training aids because the significance of this measure (.000) is less than the significance level (.05). The correlation is moderately positive between both variables because the value of gamma (.472) is moderate (it is between .3 to less than .5). This means that whenever training aids are suitable, trainees can understand the presentation of materials more effectively.

Finally, it would be better for this study to determine the indicator of evaluating training aids. It consists of sub indicators that consist of trainees' opinions about the suitable aids, the useful handouts and the beneficial library. This indicator of evaluating training aids determines whether they are good or bad. It is included in table (24).

Table (24)

The indicator of evaluating trainees' opinions about training aids.

Item	No.	%	Valid %
Good	88	56	58
Bad	63	40	42
Total responses	151	96	100
No answer	7	4	
Total	158	100	

This table shows that a little bit over half of trainees agreed on training aid are good. This means that they clarify materials and promote better comprehension. The minority is nearly less than half of trainees found they are bad. This implies training aids are ineffective and reduce the quality of training. Indeed, training aids are good to some extent but they need careful attention about their quality and quantity.

The following point determines the selection of trainees who will be the recipients of the training process.

5. Trainees selection:

Trainees' expectations should suit the training program goals[117]. In essence, the first step of choosing trainees is to meet the requirements of the training plan which is based on training needs assessments in terms of trainees' knowledge, skills, qualifications, education, perquisite programs of the current training program, the desired time for training and the allowable number of trainees to suit the training budget. This means that the right trainee is well chosen for the right program to achieve both the goals of the training program and trainees' wishes.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center looks for achieving high quality of training; therefore, it accepts the best trainees who get higher scores of the exam. It determines trainees' number should not exceed 175 trainees[118].

To decide whether the number of trainees enhances the effectiveness of training or not, trainers were asked about it and their responses to questionnaires are in table (25).

Table (25)

Trainers' responses about the number of trainees

Item	No.	%
Large	3	19
Moderate	13	81
Small	-	-
Total	16	100

Table (25) shows that the majority of respondents reported the number of trainees is moderate. This means that the quality of training is good and it contributes to training success.

Training should not be obligatory because trainees may not accept it[119]. The selection of trainees should be based on certain criteria to ensure the effectiveness of training.

In the C.D.I.S.T.'s Cairo center, training is optional, but trainees do their best to join it. The ministry of education determines the criteria of choosing trainees for the mission training program as follow [120]

1-Teachers must hold a university degree.

2-Teachers' age must not exceed 42 years old.

3-Teachers must have work experience for 5 years at least.

4-Teachers' annul performance appraisal must be excellent for the last two or three years respectively.

5-Teachers must not have any kind of punishment.

6-Teachers' health and criminal records must be completely acceptable.

7-Teachers had to attend English language conferences.

Trainees may be accepted on the basis of part-time or full-time trainees. Full-timers dedicate to training more than part-timers who are busy with their job duties.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center accepts full-time trainees because they must focus on the intensive training programs that lasts for months.

Since trainees are full-timers, they were asked about whether they need compensations. Their responses to questionnaires are in table (26).

Table (26)

Trainees' responses about whether they need compensations or not

Item	No.	%	Valid %
Necessary	110	70	73
Some what	35	22	23
Unnecessary	6	4	4
Total responses	151	96	100
No answer	7	4	
Total	158	100	

It is clear that the majority of respondents who are above 95% need compensations. This means that trainees need financial incentives to meet their family and personal needs.

Knowing that trainees' number is suitable, it leads to reveal how they interact with the training process. Trainers were asked about it and their responses to questionnaires are included in table (27).

Table (27)

Trainers' opinions about trainees' interaction in training

Item	No.	%
Actively	9	56
Moderately	7	44
Inactively	-	
Total		100

This table shows that the majority of respondents agreed on trainees interact actively in training. This ensures the criterion of choosing them is well determined. No trainer mentioned trainees do not interact well that supports this explanation.

Analyzing trainers' opinions about trainees' number and their interaction, it enhances the study to find out the correlation between both variables. It is included in table (28).

Table (28)

The correlation between trainers' opinions about the number of trainees and their interaction

Item	Value	Approx sig.
Ordinal by ordinal gamma	-.515	.258
No. of trainers	16	

It is shown from table (28) there is no significance relationship between both variables because the significance of this measure (.258) is higher than the significance level (.05). This indicates that trainers' opinions about the number of trainees do not affect their interaction. This implies that trainee's number is moderate as shown in table (25).

Icebreakers are required for trainees who are not close to each other to reduce their anxieties that freeze their learning. It should fit training content[121]. The icebreaker is greatly significant for trainees who are chosen from different departments or organizations because they are unfamiliar with their colleagues. This may lead trainees to from a negative attitude about the training context.

On the first day of training in the C.D.I.S.T.'s Cairo center, it clarifies training goals to trainees and familiarizes them with its context[122].

Training can be based on forming heterogeneous groups of trainees who have different knowledge, skills and specializations to work together in the class. Actually, this is an effective icebreaker.

Trainers were asked about whether trainees form homogeneous groups or not. Their responses to questionnaires are in table (29).

Table (29)

Trainers' responses about homogenizing trainees.

Item	No.	%
Yes	9	56
To some extent	7	44
No	-	-
Total	16	100

This table clarifies that all respondents mentioned that trainees should be divided into similar groups and no one disagree on it. This means that it enhances the effective training process.

Trainers' responses concerning homogenizing trainees lead to study the relationship between trainees' homogeneous and their interaction. It is in table (30).

Table (30)

The correlation between trainers' opinions about trainees' homogenous and their interaction.

Item	Value	Approx. sig.
Ordinal by ordinal gamma	-5.15	.258
No of trainees	16	

It is cleary seen from this table there is no significance relationship between both variables because the significance of measure (.258) is higher than the significance level (.05). This means that forming similar groups does not impact trainees' interaction in training. This implies that it may not be necessary for the mission training because all trainees are teachers who are specialized in teaching.

6. Trainers selection:

The success of the training program depends on the effective selection of trainers.

The careful selection of trainers must be concerned with their abilities to speak well, write convincingly and inspire others[123]. These qualities are necessary for training, teaching and creating effective training climate.

The trainer should own special skills to be keen enough to attract trainees' concern[124]. Consequently, training centers should select trainers well to meet the requirements of training.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center determines the criteria of choosing trainers as follows[125]:

1. He must have prior experience as trainer.
2. He must be a consultant in the terminology.
3. He had to attend the mission training program abroad and in Egypt.
4. He must have effective training skills.

Trainers' abilities, knowledge and skills are the central point of an effective training program because they help them transform the rigid message into the interesting and stimulating way .Whenever the trainer lacks essential skills, knowledge and abilities, he should use prepackaged materials expert[126]. The trainer must be knowledgeable of the most up-to-date prepackaged materials that suit trainees' needs.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center has the prepackaged materials of phonetics to help trainees learn the English language from native speakers, not Egyptians[127].

Trainees were asked to rate the evaluation of their trainers, but the number of respondents ranges between 92 and 72. Therefore, the researcher held an informal interview with most of them to know the reason for not giving a response. It revealed that trainees did not remember the performance of some of their trainers and the evaluation of 12 trainers takes much time.

Trainees' responses to questionnaires about the rate of evaluating 12 trainers are included from tables (31) to (43).

Table (31)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 1.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	Valid%	No.
Designing an introduction.	44	48	20	22	20	22	5	5	3	3	92
Mastering a topic well	43	48	20	23	19	21	5	6	2	2	89
Having communication skills	36	42	21	24	20	23	8	10	1	1	86
Applying knowledge.	40	45	21	24	20	23	7	8	1	1	89
Helping trainees take part in discussions.	39	44	26	30	15	17	7	8	1	1	88
Reviewing materials.	25	30	17	20	20	24	13	15	10	12	85

This table shows that the majority of respondents gave this trainer an excellent rate in all aspects of evaluation although, in effect, its rate of evaluation ranges among excellent, very good and good. This means that he is a good trainer but he should develop his capabilities to simplify knowledge and help trainees follow him up well.

Table (32)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 2.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	Valid%	No.
Designing an introduction.	26	29	30	33	24	26	8	9	3	3	91
Mastering a topic well.	30	34	28	32	23	26	4	5	3	3	88
Having good communication skills.	26	30	28	32	20	23	11	13	2	2	87
Applying knowledge .	32	38	24	28	19	23	8	10	2	2	85
Helping trainees take part in discussions	32	37	29	34	15	17	8	9	2	2	86
Reviewing materials.	19	23	22	27	18	22	14	17	10	12	83

Table (32) reveals that the majority of respondents gave this trainer the rate of evaluation ranges between excellent and very good because his evaluation in designing the introduction, communication skills and reviewing materials are very good .This implies that he is a good trainer although he needs to give an overview about a topic and a good focus on his communication skills and the summary of a topic to make training more consistent.

Table (33)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 3.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	Valid%	No.
Designing an introduction.	34	40	21	25	22	26	6	7	2	2	85
Mastering a topic well.	35	42	20	24	19	23	6	7	4	5	84
Having good communication skills.	30	37	22	27	18	22	10	12	2	2	82
applying knowledge.	36	38	22	27	16	19	7	8	2	2	83
Helping trainees take part in discussions .	38	46	26	31	10	12	7	8	2	2	83
Reviewing materials.	22	27	22	27	16	20	13	16	8	10	81

The table shows that the majority of respondents answered this trainer's rate of evaluation is excellent but his rate of reviewing materials is less than other items. This helps trainees integrate all dimensions of the topic.

Table (34)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 4.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	Valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	Valid%	No.
Designing an introduction.	32	35	36	40	13	14	7	8	3	3	91
Mastering the topic well.	28	32	31	35	22	25	5	6	2	2	88
Having good communication skills.	29	33	27	30	21	24	10	11	2	2	89
applying knowledge	33	37	29	29	17	24	7	8	2	2	88
Helping trainees take part in discussions.	34	39	29	33	17	19	5	6	3	3	88
Reviewing materials.	23	26	20	22	23	26	16	18	8	9	90

This table clarifies that the majority of respondents indicated this trainer's rate of evaluation ranges between excellent and very good because he should focus on providing trainees with an attractive introduction and mastering materials clearly. It stimulates trainees to be aware of training knowledge.that facilitates their understanding.

Table (35)

Trainees' responses about evaluating the trainer.of unit5.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	valid%	No.	Valid%	NO.
Designing an introduction.	30	33	38	41	14	15	7	8	3	3	92
Mastering a topic well.	27	30	35	39	21	23	4	5	2	2	89
Having good communication skills.	28	32	34	20	20	23	9	10	2	2	89

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	Valid%	No.	valid%	No.	Valid%	NO.
Applying knowledge.	33	38	29	33	17	19	7	8	2	2	88
Helping trainees take part in discussions.	35	40	29	33	16	18	4	5	3	3	87
Reviewing materials.	21	23	23	25	25	28	15	17	7	8	91

This table reveals that the majority of respondents mentioned that this trainer's rate of evaluation ranges between very good and excellent. But, the trainer should give further improvement for abilities in mastering the topic well, being a good representative of training techniques and giving a good summary at the end. This helps trainees interact with him and gain more knowledge as well as skills.

Table (36)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 6.

Item	Excellent		Very Good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	37	43	29	33	13	15	4	5	4	5	87
Mastering a topic well	33	38	30	35	18	21	3	3	3	3	87
Having good communication skills.	37	43	21	24	17	20	8	10	3	3	85
Applying knowledge.	40	46	23	26	16	18	6	7	3	3	88
Helping trainees take part in discussions.	42	48	23	26	16	18	4	5	3	3	88
Reviewing materials.	28	23	19	22	19	22	12	14	8	9	86

This table shows that the majority of respondents indicated that the rate of evaluation of this trainer is excellent (it ranges among excellent, very good and good), but excellent is the highest rate. This means that he is fairly good.

Table (37)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 7.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	31	37	35	40	11	13	7	8	3	3	87
Mastering a topic well.	31	37	31	37	18	21	3	4	2	2	85
Having good communication skills.	31	37	24	29	19	23	8	10	2	2	84
Applying knowledge.	31	37	24	28	20	24	9	11	1	1	85
Helping trainees take part in discussions.	34	40	23	27	19	22	8	9	2	2	86
Reviewing materials.	24	28	19	22	21	24	12	14	10	12	86

This table clarifies that the majority of trainees indicated that this trainer's rate of evaluation ranges between excellent and very good because he has a lower rate only in determining a clear view of the introduction. This means that trainees need an overview about the topic as a whole to be familiar with it.

Table (38)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 8.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	38	43	35	39	7	8	7	8	2	2	89
Mastering a topic well.	37	42	33	38	13	15	2	2	3	3	88
Having good communication skills.	34	40	29	33	14	16	8	9	2	2	87
Applying knowledge.	36	42	30	35	13	15	5	6	2	2	86
Helping trainees take part in discussions.	41	47	27	31	12	14	4	5	4	5	88
Reviewing materials.	28	33	26	30	12	14	11	13	9	11	86

This table shows that the majority of trainees mentioned that the trainer's rate of evaluation is excellent, in practice most of its rate of evaluation is between very good and excellent but excellent is higher than very good. It implies that they can benefit from him and this enhances them to work hard.

Table (39)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 9.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	34	41	30	36	11	13	6	7	2	2	83
Mastering a topic well.	32	38	30	35	19	22	2	2	2	2	85
Having good communication skills.	31	38	22	27	21	26	7	9	1	1	82
Applying knowledge.	33	40	24	29	19	23	5	6	1	1	82
Helping trainees take part in discussions.	36	43	23	27	19	23	4	5	2	2	84
Reviewing materials.	27	33	19	24	17	21	10	12	8	10	81

As seen in this table the majority of respondents agreed on this trainer's rate of evaluations is excellent in all different aspects, but actually his rate of evaluation is between good and excellent. This means that trainees are satisfied with training and interesting in it.

Table (40)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 10.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	28	36	27	35	13	17	9	12	1	1	78
Mastering a topic well.	24	32	27	36	18	24	6	8	1	1	76
Having good communication skills.	26	33	24	30	19	24	8	10	2	3	79

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Applying knowledge.	29	37	24	30	13	17	9	11	4	5	79
Helping trainees take part in discussions.	29	37	24	30	13	17	9	11	4	5	79
Reviewing materials.	22	28	19	24	18	23	12	15	9	11	80

As shown in this table the majority of trainees agreed on trainer's rate of evaluation is excellent except for mastering knowledge is very good. It should be noted that his rate of evaluation ranges also between very good and good but the highest one is excellent. .It implies that he is a good trainer, but trainees can not understand easily.

Table (41)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 11.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	30	38	25	31	12	15	8	10	5	6	80
Mastering a topic well.	26	35	21	28	16	22	7	10	4	5	74
Having good communication skills.	29	36	17	21	21	26	9	11	5	6	81
Applying knowledge.	30	37	22	27	14	17	9	11	6	7	81
Helping trainees take part in discussions.	32	40	21	26	13	16	9	11	6	7	81
Reviewing materials.	26	31	17	21	18	22	10	12	12	15	83

This table reveals that the majority of respondents agreed on this trainer's rate of evaluation is excellent. As a matter of fact, his rate of evaluation also includes very good and good but the highest one is excellent. This implies that trainees can easily gain knowledge and he should give more concern for all items.

Table (42)

Trainees' responses about evaluating the trainer of unit 12.

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Designing an introduction.	28	40	26	33	15	19	5	6	4	5	78
Mastering a topic well.	24	34	23	32	18	26	4	6	2	3	71
Having good communication skills.	26	33	23	30	19	24	7	9	3	4	78
Applying knowledge practically	27	35	26	33	11	14	10	13	4	5	78
Helping trainees take part in discussions.	28	36	25	32	11	14	10	13	4	5	78

Item	Excellent		Very good		Good		Fair		Bad		Total
	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.	valid%	No.
Reviewing materials.	26	33	18	23	14	18	10	13	11	14	79

The table clarifies that the majority of trainees rated this trainer as excellent. But his rate of evaluation is closely to those of very good. This implies that he is a good trainer although he needs to improve all of these items.

Discussing and analyzing trainees' responses about evaluating their trainers help determine the indicator of evaluating every trainer alone. It consists of the following:

- Determining the sub factors of this indicator they consist of the 6 items of evaluating every trainer, they are included from table (32) until table (43).
- Determining the value of each indicator for every trainer. It depends on the means of the total scores that are given by trainees for the 6 items of evaluating each trainer.

This helps arrange the rank for every trainers' score. The following table clarifies the result of this indicator.

Table (43)

The indicator of evaluating and ranking every trainer's score

Trainer	Score	Rank
Trainer of unit 1	74	2
Trainer of unit 2	69	11
Trainer of unit 3	72	5
Trainer of unit 4	70	8
Trainer of unit 5	70	7
Trainer of unit 6	74	3
Trainer of unit 7	71	6
Trainer of unit 8	75	1
Trainer of unit 9	74	4
Trainer of unit 1	70	9
Trainer of unit 11	68	12
Trainer of unit 12	70	10

It is shown in this table that the trainer of unit 8 achieves the highest score while the trainer of unit 11 achieves the lowest score. Besides, the range of trainer's scores is 68 to 75. This means that trainers achieve fairly acceptable scores that are roughly similar in the sense that differences are not great. Also, the selection of trainers is acceptable although they must be concerned with certain aspects of their performance, as it was noted previously.

From another perspective, the study concentrates on the indicator of evaluating trainers in terms of arranging their total scores of evaluating each item alone of the 6 items for all trainers. Prioritizing the score of the 6 items help determine the relative value of each item's rank. The result of this indicator is in table (44).

Table (44)

The indicator of evaluating and ranking every item's score of all trainers' performance.

Item	Score	Rank
Designing an introduction.	74	3
Mastering a topic well.	74	1
Having good communication skills.	71	5
Applying knowledge.	73	4
Helping trainees take part in discussions.	74	2
Reviewing materials.	60	6

It is clear from this table trainers' scores range is 60 to 74. This means that scores are moderately acceptable, but effective training needs higher levels of performance. Accordingly, trainers develop their performance of these items especially providing trainees with a brief summary.

6. ***Training time:***

The time of training is determined by training content.

There are two kinds of training in relation to training duration: the first kind is spaced training which refers to short training sessions that take a limited period of time and distributed for many days. The second kind is massed training which refers to training sessions that need a long period of time and distributed for few days[128].

The type of training in the C.D.I.S.T.'s Cairo center is spaced training because it consists of two

short training stages second stage[129]. Also, the first and second modules of the first stage take 2 weeks and the third module takes 10 weeks[130].

Determining the time of training requires information concerning trainees' abilities, aptitudes, materials should be presented and methods of training131. For these reasons, the C.D.I.S.T.'s Cairo center evaluates trainees at the beginning of training to determine their informational level and provide them with information that closes the gap in their information as much as possible. Also, the C.D.I.S.T.'s Cairo center gives methodologies on Saturday for 4 hours for all trainees to understand the terms and expressions of their fields of specialization. The C.D.I.S.T.'s Cairo center devotes 2 hours for all training methods after the lecture directly and they are used interchangeably132.

Exploring the lecture time to make sure that it is well determined or not, it needs to ask trainees about it. Their responses to questionnaires are in table (45).

Table (45)

Trainees' responses about the adequacy of lecture time

Item	No.	%	Valid %
Long	9	6	6
Suitable	96	61	63
Limited	48	30	31
Total responses	153	97	100
No answer	5	3	
Total	158	100	

This table shows that the majority of trainees indicate that the lecture time is suitable. This means that it suffices to gain knowledge and comprehend well without being bored. The minority of respondents who are slightly more than ¼ of trainees found the time is not enough. It implies that they need more time to understand well because their level of information may be lower than that of their colleagues.

On the other hand, trainers were asked about the number of hours given to their topics to determine their adequacy. Their responses to questionnaires are in table (46).

Table (46)

Trainers' responses about the adequacy of hours given to their topics

Item	No.	%
Increase	12	75
No change	4	25
Decrease	-	-
Total	16	100

It reveals from table (46) the majority of respondents mentioned hours of their topics should be increased. This means that hours are not enough to cover all points and trainees need further clarification. The minority of respondents indicated hours must not be changed. It refers that trainees may have a good level of information.

Depending on the result of the previous table (46) it leads to study the relationship between trainers' age and their opinions about the adequacy of topics' hours. It is included in table (47).

Table (47)

The correlation between trainers' age and their opinions about the sufficiency of topics' hours.

Item	Value	Significance
Ordinal by ordinal gamma	-588	.049
No. of trainers	13	25

There is a significant relationship between both variables because the significance of this measure (.049) is lower than the significance level (.05). Also, the relationship between both variables is negatively strong because the value of gamma (-588) is more than .5. This can be explained that whenever trainers grow older, they think that topics' hours are not enough because the lecture time is too short to explain well. Moreover, determining the adequacy of hours given to topics, it also leads to study the relationship the between trainers' length of service and their opinions about the suitability of hours given to their topics. It is included in table (48).

Table (48)

The correlation between trainers' length of service and their opinions about the adequacy of their topics' hours.

Item	Value	Significance
Ordinal by ordinal gamma	-.619	.030
No. of trainers	15	

As shown in this table there is a significant relationship between both variables because the significance of this measure (.030) is less than the significance level (.05).

The relationship between both variables is strongly negative because the value of gamma (-.619) is more than .5 but it is not positive. This means that whenever the number of trainers' length of service increases, they feel that hours given to their topics are not enough because they provide trainees with more knowledge.

Revealing the opinions of both trainers and trainees about the lecture time, it requires considering the nature of implementing the training program. Thus, trainees were asked about it and their responses to questionnaires are in table (49).

Table (49)

Trainees' opinions about the rhythm of implementing the training program.

Item	No.	%	Valid %
Fast paced	127	80	82
Okay	27	17	18
Slow paced	-	-	-
Total responses	154	97	100.00
No answer	4	3	
Total	158	100	

Table (49) indicates that the majority of respondents found it is fast paced. This means that it needs to slow down the rhythm of its implementation to be moderate and adapt to trainees' knowledge, abilities and skills. No one mentioned it is slow paced. This ensures that trainees are overloaded with more knowledge in a limited time.

The timing and length of the course can be determined by estimating all its components, adding up or beginning with a fixed time and determining whether it is the exact time or not133. The C.D.I.S.T.'s Cairo center determines the duration of every module but, in practice, they take more time. The second module took extra 2 days to suffice training content. The third module took extra 3 days because trainees needed more exercises. The second stage took 21 days because trainees needed more preparation for training abroad134.

In this respect trainees' were asked to determine whether the duration of the training program is well planned or not. Their responses to questionnaires are in table (50).

Table (50)

Trainers' responses' about the duration of the training program.

Items	No.	%	Valid %
Long	6	4	4
Acceptable	49	31	32
Short	97	61	64
Total responses	152	96	100
No answer	6	4	
Total	158	100	

It is clear from this table the majority of respondents mentioned the duration of the training program is short. It means that they need additional days to gain knowledge well and achieve the C.D.I.S.T.'s goals. This agrees with trainees' responses about the implementation of the training program is fast paced in table (49).

Scheduling a training program is needed to ensure both trainers and trainees are ready for training and run the program well during regular work hours in relation to travelling requirements and the days of week because trainees favor Fridays or the day surrounding a holiday to be time off. These days should be excluded in the training schedule[135]. Difficult materials must be scheduled at the beginning of the training day because they need more concentration than easy subjects.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center informs both the trainer and trainees of the duration and timing of the training program to be ready for training[136]. The schedule determines the training day that begins from 9 a.m till 1.30 p.m. The training day consists of 4 hours and 30 minutes for break except for Fridays and Saturdays because they are holidays. However, training takes place on Saturdays because there is a need for extra lectures and exercises[137].

To judge whether the training schedule is suitable or not, trainees were asked about it. Their response to questionnaires is in table (51).

Table (51)

Trainers' responses about whether the training schedule is suitable or not.

Item	No.	%	Valid %
Organized	30	19	20
Acceptable with further modification	105	67	69
Unacceptable	17	11	11
Total responses	152	96	100

Item	No.	%	Valid %
No answer	6	4	
Total	158	100	

This table reveals that the majority of respondents mentioned that the schedule is acceptable but it needs more improvement This means that the involvement of trainees in the training process is to some extent. The minority of respondents mentioned it is unacceptable. This implies that they have some problems with it that hinder their concentration.

The study intends to analyze the relationship between trainees' opinions about the duration of the training program and the lecture time. It is in table (52).

Table (52)

The correlation between duration of the training program and the lecture time.

Item	Value	Significance
Ordinal by ordinal gamma	.368	.013
No. of trainers	151	

As seen in this table the relationship between both variables is significantly moderate and positive. The significance of this measure (013) is less than the significance level (.05) This means that there is a significant relationship between both variables but it is moderate because the value of gamma (.368) is moderate (it lies between .3 to less than .5).

The explanation is that whenever trainees find the duration of the training program is long, they consider the lecture time is longer than it needs.

8. Training Layout:

The physical environment of the training room should be well arranged to enhance the effectiveness of training programs.

The course layout must be determined well to meet the course specifications and help trainees feel comfortable during training to avoid physical distraction138. The arrangement of classes should consider its effect on the training process in terms of the interaction between the trainer and trainees, the cooperation between trainees and the consideration of physical factors like painting walls with a single color, good lighting and ventilation to improve trainees' morale and motivate them to accept the training process.

The participatory observation indicates that classes are painted with a single color that helps trainees concentrate well, lighting is sufficient and classes are provided with fans only without air conditioning. This has a negative impact on trainees' concentration. But computer laboratories are equipped with air conditioning.

The C.D.I.S.T.'s Cairo center has 6 rooms that suffice 35 trainees[139].

Considering the impact of classes' size in relation to trainees' number, it leads to ask trainers about it. Their responses to questionnaires are in table (53).

Table (53)

Trainers' responses about the capacity of classes in relation to the number of trainees.

Item	No	Valid %
Suitable	9	56
Suitable to some extent.	6	38
Unsuitable	1	6
Total	16	100

This table revels that the majority of respondents agreed on the capacity of classes suits the number of trainees. This means that classes' layout is acceptable because they are not overloaded and create the healthy environment of training. The minority of respondents mentioned they are suitable to some extent. This implies that the physical arrangement of classes needs to be well planned to improve the flexibility of training.

There are different kinds of the class room seating· vertical row, semicircle shape, u-shaped, rectangular tables . .ect. This study will deal with the arrangement of seats that are applied in the C.D.I.S T 's Cairo center as follows:

- Vertical row: The arrangement of a class with fixed seats of vertical rows controls the trainers' choice of training methods. It suits the lecture method because it concentrates on the trainer[140]. The disadvantage of this shape is that it reduces the interaction between trainees since they do not show each other and it does not attract their attention The Participatory observation indicates that in the C.D.I.S.T.'s Cairo center rooms take the form of rows, but trainers can vary it depending on the kind of training methods.
- U- Shaped: It allows trainees to see each other and the trainer who sits in the front of them[141]. It is used for open discussion and role playing in the C D I S T 's Cairo center[142].
- Circle shape: The arrangement of seats in a circle shape helps trainees see each other during discussion and provide them with feedback[143].

The participatory observation reveals that in the C.D.I.S.T.'s Cairo center the arrangement of seating takes the shape of circle in computer laboratories.

In sum, every shape has its own advantages and disadvantages, but the trainer should select the shape that fits training method, kind and goal.

After discussing the arrangement of seating, trainers were asked about it in the C.D.I.S.T.'s Cairo center. Their responses to questionnaires are in table (54).

Table (54)

Trainers' responses about the arrangement of seating in classes.

Item	No.	%
Good	10	63
Fair	5	31
Bad	1	6
Total	16	100

Table (54) indicates that the majority of respondents agreed on the arrangement of seating in classes is good. This means that it works in with training methods well and trainees' participation.

Focusing on how capacity of classes affects the arrangement of seating, it draws the attention to study the correlation between both variables. The result of correlation is included in table (55).

Table (55)

The correlation between the capacity of classes and the arrangement of seating.

Item	Value	Significance
Ordinal by ordinal gamma	.918	.004
No. of trainers	16	

It is shown in this table that there is a very strongly positive and significant relationship between both variables because the significance of this measure (.004) is less than the significance level (.05). Besides, the value of gamma (.918) is roughly close to 1 which means it is very strong (more than .5). This can be explained that whenever the capacity of classes is suitable, the arrangement of seating in classes will be easily determined and flexible.

After training programs are implemented they should be evaluated.

Third: the evaluation of the training program:

The evaluation of training is an integral part of the training program[144]. Evaluating the training program reveals its weakness and strength in a way that contributes to training effectiveness.

This explains why the C.D.I.S.T. modified the duration of the mission training program many times because previous evaluations revealed it did not suffice the requirements of training content. It began with 3 months in the C.D.I.S.T. and 3 months abroad. Then, it took 3 months in the C.D.I.S.T. and 6 months in England. The main reason for this change is to provide trainees with adequate knowledge[145]. Evaluating the training process should take place at different periods of time[146].

Effective Evaluation should be made before, during and after the training program in order to take corrective actions at the right time.

In the C.D.I.S.T. the general department for programs information systems and quality control evaluates training programs during and after their implementation[147]. But the training program should be evaluated before it begins to make sure it is well planned and coordinated.

Judging the quality of the training program in the C.D.I.S.T., it can be determined by the indicator of trainees' opinions about the effective planning of the training program. This indicator consists of sub-indicators. They are the number of trainees (see table 25), the sufficiency of training aids used (see table 20), the capacity of classes in relation to the number of trainees (see table 53), and the arrangement of seating in classes (see table 54). This indicator decides whether the training program is well planned or not. It is included in table (56).

Table (56)

The indicator of trainer's opinions about the effectiveness of the training program planning.

Item	No.	%
Effective	13	19
Ineffective	3	81
Total	16	100

This table shows that the majority of respondents agreed on planning are effective. They got scores lower than or equal to the value of midpoint (8). This means that the assessment of training needs and the preparation for the training program are well determined. The minority of respondents, who achieved higher scores than or equal to the value of midpoint (8), mentioned the planning of training program is ineffective. It can be explained by the existence of few problems that hinder its implementation and preparation.

.Training investments improve organizational performance or result criteria that judges training success[148]. In fact, training criteria helps compare

the actual outcome of a training program against training objectives to determine whether goals are achieved or not and the reasons for deviations from desired results.

The C.D.I.S.T. depends on different tools of evaluating training programs, such as tests, questionnaires, observations, interviews.....etc. to determine whether the results of training programs achieve goals or not.

With respect to the outcome of a training program, the study has a focus on the role of training managers in supervising the training program. On one hand, trainers were asked to determine to what extent training mangers are concerned with following-up the training program. Their responses to questionnaires are in table (57). On the other hand, trainees were asked about the same point. Their responses to questionnaires are in table (58) respectively.

Table (57)

Trainers' responses about how much training mangers follow-up the training program.

Item	Great		Moderate		Little		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	No.
Supervising classes and laboratories.	15	94	1	6	-	-	16
Giving care for administrative services.	13	81	3	19	-	-	16
Contacting closely with trainers	14	88	2	12	-	-	16
Fulfilling trainers' needs	14	88	2	12	-	-	16

The table clarifies that the majority of respondents indicated training mangers are greatly concerned with supervising classes and laboratories in the first position and in the second position contacting directly with trainers as well as satisfy their needs, lastly, they taking care of administrative services in the third position. Also, they moderately agreed on these issues, but no one mentioned their concern is limited. This means that training managers do their best to follow-up the training program well during its implementation.

Table (58)

Trainees' responses about the extent to which training mangers follow-up the training program.

Item	Great		Moderate		Little		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	No.
Supervising classes and laboratories.	72	47	62	41	19	12	153
Giving care for administrative services.	88	58	51	37	13	9	152
Contracting closely with trainers	67	44	63	41	23	15	153
Fulfilling trainers' needs	53	36	57	38	39	26	149

The table reveals that the majority of respondents, who represents more than 95%, agreed on giving great concern to administrative services in the first rank, supervising classes and laboratories in the second rank and having good relationship with trainees in the third rank. Lastly, the response of training managers to trainees' demand has a lower concern than other items. This means that training managers follow-up the training program well except for giving further emphasis on satisfying trainees' need.

In this context, the study is concerned with the indicator of trainees' opinions about evaluating the management of the training program. This indicator is composed of sub-indicators about supervising classes and laboratories, giving care for administrative services, contracting closely with trainers and fulfilling trainees' needs in table (57). This indicator determines whether the program is well supervised or not. It is included in table (59).

Table (59)

The indicator of trainees' opinions about evaluating the management of the training program.

Item	No.	%	Valid %
Badly managed	37	23	24
Well managed	115	73	76
Total responses	152	96	100
No answer	6	4	
Total	158	100	

Table (59) indicates that majority of trainees, whose scores are lower than or equal to the value of midpoint (8), believed the program is managed well. The minority of trainees, whose score are

more than or equal to the value of point (8), found it was badly managed. This · mans that training mangers exert great efforts in managing and following-up the program, but there are few drawbacks that may be related to the limitation of budget.

In regard to managing the training program, the study is concerned with the indicator of trainees' opinions about the effectiveness of the training program. This indicator consists of sub indicators that determine whether the training program is effective or ineffective. They are the rhythm of implementing the program in table (49), the duration of the program in table (50), the lecture time in table (45), the design of training schedule in table (51) and the concern about applied topics in table (6), and finally supervising classes as well as laboratories, taking care of administrative services, contacting closely with trainees and fulfilling their needs in table (57). The following table is about the indicator of whether the training program is effective or ineffective as determined by trainees' opinions. It is in table (60).

Table (60)

The indicator of trainees' opinions about the effectiveness of the training program.

Item	No.	%	Valid %
Ineffective	62	39	41
Effective	88	56	59
Total responses	150	95	100
No answer	8	5	
Total	158	100	

It is shown in this table the majority of trainees, who have scores lower than or equal to the value of midpoint (18), agreed on the training program is effective. The minority of trainees, who have scores more than or equal to the value of midpoint (18), mentioned the training program is ineffective. This means that the program partly achieves success and its goals, but it still needs more development.

Training criteria are divided into two levels: the training – level criteria and the performance-level criteria. The first one refers to what trainees can do at the end of a training program in the environment of training while the second one refers to the performance of trainees on the job, not the training setting, and deals with transfer of training[149]. Both criteria are supplementary to each other to achieve effective and integrated results.

The C.D.I.S.T.'s training-level criteria are tests. Tests reveal to what extent trainees' level of knowledge and skills are improved at the end of training programs. The performance –level criteria is not applied [150].

The criteria of evaluating the training program can be divided into two types: internal and external. The internal criterion is related to the training program content and determines how well trainees learn materials, facts and guidelines covered in the program. The external criterion is associated with the purpose of the training program like improving the effectiveness of trainees[151]. The measures of external criterion should be based on those of internal criterion because effective performance of trainees is determined by the quality of training.

The internal criterion of the C.D.I.S.T. depends on questionnaires and tests while the external criterion derives from its goals[152].

Most training pogroms try to achieve many objectives. For this reason, most evaluations depend on different criteria. The four criteria that can be used for evaluating training programs: reaction, learning, behavior and results[153]. The evaluation of training programs depends on the value of information collected at every level of evaluation because it increases as the evaluation goes from measuring reaction to measuring result[154]. The level 4 evaluation represents a comprehensive image of evaluating trainees.

The C.D.I.S.T. applies the four criteria to evaluate the effectiveness of training programs, but it gives most emphasis for measuring learning.

Some organizing may not use the level 4 evaluation because the collection and interpretation of data are more difficult and time- consuming than surveying data[155]. The level 4 evaluation provides training programs with accurate information that contributes to its development. The level 4 evaluation will be discussed as follows:

- <u>**Reaction:**</u> It is the first level of evaluation process. Its measure depends on what trainees hear about the training program and their expectations about it[156]. Trainees' impression about a training program determines to what extent they accept it and satisfied with it.

The C.D.I.S.T. applies reaction in the first and second stages of the training program. It determines trainees' reaction through conducting questionnaires four times during the training program and holding informal interviews with trainees[157]. Questionnaires reveal advantages and disadvantages of training programs; they consider an important source of training

needs assessment and at the same time an effective tool of evaluating training programs.

- Learning. It is the second level of evaluating training programs. It refers to information obtained by trainees[158]. The C.D.I.S.T. evaluates trainees' knowledge and skills through tests. Pre-test and post-test design measure the extent to which trainees collects information from training[159] In the C.D.I.S.T. pre-tests are taken at the beginning of the training program, but post-tests are taken at the end of every stage of the training programs[160].

Pre-test and post-tests help determine trainees' progress that can be measured by reviewing record keeping[161]. In the C.D.I.S.T. trainees take final exams like PTE and ILETS at the end of the training program. They reveal whether trainees achieve improvement or not.

Because learning has a determinant role in training, trainers were asked to determine the weight of each evaluation technique. Their responses to questionnaires are in table (61).

Table (61)

Trainers' responses about the weight of every evaluating technique.

Item	High		Moderate		Low		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	No.
Tests	7	44	9	56	-	-	16
Attendance	11	69	5	31	-	-	16
Behavior	11	69	5	31	-	-	16
Discussions	11	68	5	31	-	-	16
Exercises	12	75	3	19	1	6	16

This table revels that the majority of respondents mentioned exercises have the highest weight. This means that they are principal part of the first stage of training to help trainees practice the four skills of the English language. Attendance and behavior come in the second place. Discussion is in the third place. It implies that they are necessary for fostering trainees' progress. Tests come in the fourth place and have a moderate weight. This means that trainers are controlled by the formal evaluation system in terms of tests' scores.

- **Behavior:** It is the third level of evaluating training programs. The change in behavior means that knowledge, skills and abilities acquired by trainees during training programs are generalized to jobs[162]. This helps trainees form a positive attitude about the organizational context to improve their performance.

In the C.D.I.S.T., the behavioral survey of trainees evaluates them in terms of punctuality, self-commitment, self-respect, responsibility, social traits and class participation[163]. It is attached to British council with trainees' records. This is the most recent development of the training programs[164].

Trainees can use transfer of learning to improve their behavior and outcome of work activities[165]. Trainees apply new knowledge and skills on their jobs when they go back to their organizations. There are various signals that determine the change of employees' behavior, such as coming and leaving their organizations at the right time, creating teamwork, reducing work pressures and conflicts, improving their performance standards.

The change in trainees' behavior can be determined by questionnaires, observation, accounting records and interview[166]. The behavior of trainees in the C.D.I.S.T. can be determined by the observation of trainers and supervisors about trainees' behavior. [167]

- **Result:** It is the fourth level of evaluating training programs. It refers to results that are achieved from training programs. It can be measured by greater profitability, reduced costs, turnover and improved productivity[168]

The C.D.I.S.T. never evaluates training in terms of result.[169]

At this point, the study is concerned with revealing how well the training program performs its duties. It requires determining the indicator of trainee's performance. This indicator is composed of sub indicators: the indicator of training content in table (4), the indicator of evaluating training methods in table (11) and the indicator of evaluating the management of training program in table (59).This indicator determines whether the training program achieves good results or not. It is included in table (62).

Table (62)

The indicator of trainees' opinions about the program's performance

Item	No.	%	Valid %
Bad	61	39	46
Good	72	46	54
Total responses	133	85	100
No answer	25	15	
Total	158	100	

It is clear from this table the majority of trainees, who have scores less than or equal to the value of midpoint (40), agreed on its performance is hardly acceptable. The minority of trainees, who have scores more than or equal to the value of midpoint (40), found its performance is bad.

Since there is a little bit less than half of trainees mentioned it is not good, it indicates the program requires further diagnosis and analysis to determine main reasons for its weaknesses. Quite possible, the program has been recently applied the new strategy concerning its duration and content; naturally, the first experiment has its drawbacks.

Finally, the effective training program requires linking its components well since each one affects and is affected by others. This can be determined by the indicator of trainees' opinions about integrating and coordinating the training program's components. This indictor consists of sub indicators about evaluating the training content in table (4), the number of trainees in table (25), the interaction of trainees in table (27), the capacity of classes in relation to the number of trainees in table (53) and the arrangement of seats in classes in table (54) as determined by trainees' responses. This indicator is included in table (63).

Table (63)

The indicator of trainees' opinions about the integration of training program's components.

Item	No.	%
Badly integrated	2	12.5
Well integrated	14	87.5
Total	16	100

It is clear from this table that the majority of trainers, who have scores less than or equal to the value of midpoint (10), agreed on the program is well integrated. This means that the program's stages are consistent with each other and within each stage that lead to make it well coordinated and integrated. In other words, the cycles of planning and implementation are closely related and overlapped. The minority of trainers, who have scores more than or equal to the value of midpoint (10), mentioned the program is badly integrated. This indicates that the integration is not acceptable because there are some components need further coordination with each other that cause conflicts in the implementation stage.

Comparing both tables (62) the indicator of trainees' opinions about the program performance and table (63) the indicator of trainers' opinions about the integration of the program's components. It reveals that both the majority of trainees and trainers agreed on the program achieves good performance and is well integrated. This means that the training process is well managed and implemented to a great extent.

After studying and analyzing the training process of the C.D.I.T., the research is concerned with determining problems that face trainers and trainees as well as their suggestions for solving them. To begin with trainers, their problems and suggestions are included in both tables (64) and (65) respectively

.Table (64)

Problems that face trainers in the C.D.I.S.T.

Item	No.	%
Time Intensive quantity of materials that need a greater period of time.	10	63
Time is not enough for discussion.	9	56
Time is not enough to communicate knowledge for all trainees.	8	50
Time is insufficient to explain grammar.	7	44
Trainees		
The English language level of trainees is not well accepted.	7	44
Trainers Trainers' rotation is constantly high.	6	38
Training aids Equipment and facilities are not suitable.	4	25
The original version of CD is not available.	3	19
Classes Classes' capacity is partly suitable.	5	13

This table shows that trainers' problems are classified into different groups: time, trainees, trainers, aids and classes.

In the first place is time. It does not suffice the explanation and discussion of materials. This means that the duration of training program and lecture time do not suit the design and predetermined quantity of topics. Consequently, this does not help trainers perform their roles well and trainees can not understand effectively.

In the second place is the poor level of trainees' English language. This means that their interaction and performance are not well accepted and the criteria of

selecting them does not suit the requirements of training.

In the third place is the rate of trainers' rotation is high .This means the same trainers must train all trainees' groups alternatively. It causes a problem for trainees who can not adapt themselves to trainers' styles and strategies of training that are continuously changed.

.In the fourth place training aids. They are not suitable and the absence of the original version of CD. This means that the quality of effective training will be reduced to some extent.

Lastly, in the fifth place is the capacity of classes. It suits partiy the available number of trainees. This means that trainers find difficulties in interacting with them and the lack of flexibility in choosing training methods.

Table (65)

Trainers' suggestions for developing training in the C.D.I.S.T.

Item	No.	%
Time Extending the duration of the training program.	14	88
Increasing the time of conversation.	8	50
Content Providing trainees with information before it starts.	6	38
Developing trainees' listening skills.	6	38
Aids Trainers must be provided with all tapes.	4	25
Providing trainees with handouts and the model of exam.	3	19
Trainers Trainers' rotation must be reduced to some extent. Every trainer should be specialized in one skill.	2 1	13 6
Trainees Trainees' number must be reduced. Holding interviews with trainees.	6 5	38 31

As seen in this table trainers' suggestions are categorized into different groups: time, content, aids, trainers and trainees.

Firstly, trainers suggested that the duration of the training program should take more time and extra time should be given for conversation. This means that the limitation of time affects negatively training effectiveness and trainees lack good skills of conversation that should be improved because it is necessary for both training abroad and in teaching.

Secondly, trainers' suggested content should provide trainees with information concerning topics, syllabus...etc. before attending training sessions. This means that trainees' lack awareness about content, but they should be familiar with it to deal with its requirements well. Moreover, trainers referred to the development of trainees' listening skills. This means that their listening skills are not well, but listening is an important part of training content to help trainees understand and respond to various situations.

Thirdly, trainers suggested that they should take the tapes of training in advance. This means that they need to gear them to trainees' level of the English language and their needs. Further more, trainers suggested that trainees should be provided with the comprehensive model of exam and handouts. This means trainees are not familiar with the style and methodology of the exam as well as the way of answering questions. That is why trainees may get bad results although training is effective. Also, handouts help them study and they can refer to them in the future

Fourthly, trainers suggested that their rotation must be reduced. This indicates that each group has

its own problems, needs and characteristics that should fit trainers' style and approach of training. Also, trainers should be specialized in one skill to be highly concentrated on it in a way that contributes to achieve good results.

Fifthly, trainers suggested that the number of trainees in a group should range between 20 to 25 trainees and they should be interviewed to be well screened .This means that trainees' level of the English language needs more efforts on the part trainers to provide trainees with special care.

Looking more closely to trainees' problems and suggestions of the C.D.I.S.T. lead to promote the effectiveness of training. They are included in both tables (66) and (67).

Table (66)

Trainees' problems that hinder training effectiveness in the C.D.I.S.T.

Item	No.	%
Time		
Training is on Saturdays.	50	32
Time is not enough for training.	38	24
Aids		
Classes are not well equipped and are changed constantly.	16	10
Phonetical equipments are needed.	15	9
Air conditioners are not workable.	11	7
Trainers		
Trainers' rotation is systematically.	19	12
Trainers' levels of performance are different.	19	12
Trainers are more concerned with trainees who already have a higher level of knowledge.	14	9
Some trainers speak very quickly and do not give summary for topics.	11	7
Content Intensive quantity of materials.	30	19
Technical topics that are irrelated to trainees' specialization should be excluded	15	9
Topics are too difficult.	5	3
Supervision		
Classes and toilets are not well cleaned.	18	12
Financial issues		
Financial problems.	23	15
Costs of traveling.	5	3
Location		
The C.D.I.S.T. locates in a distant area.	12	8
Traveling is daily.	5	3
Trainees		
Trainees' group consists of teachers from governmental and language schools.	15	9

This table shows different kinds of trainers' problems in the C.D.I.S.T that are related to time, aids, trainers, content, supervision, financial issues, location and trainees.

First time: training is on Saturdays and the duration of training as well as lecture time do not suit the quantity of materials. This means that trainees are overloaded with more knowledge that can not be easily understood in a short period of time and this heavy load causes pressures for them. That is why they need recreation on Saturdays.

Second aids: there are shortage of training aids, such as phonetical equipment, cassettes and microphones. This hinders their comprehension to some extent. In addition, classes are not well equipped and changed constantly. This means that trainers can not easily explain lessons well and trainees need more time to gain knowledge and follow-up trainers. The continuous change of classes may cause conflict and waste trainees' time and efforts. Besides, air conditioners are not workable. This refers to the lack of maintenance .AS a result, the physical environment of training is too difficult to concentrate on training well.

Third trainers: trainers' rotation is regularly. This may cause misunderstanding and contradiction

because trainees may fail in adapting to trainers' methods. Also, trainers' levels of performance are not the same. This explains why some trainers treat trainees badly and do not answer their questions. This implies that the quality of training will not be good; thus, the selection process of trainers should be improved. Also, trainers are more concerned with trainees who already have a higher level of knowledge. This means that trainees will be bored and disappointed that lead to training failure. Finally, some trainers speak quickly and do not summarize topics. This indicates that those trainers need to be aware of effective communication skills and training techniques.

Fourth content: content is intensive and takes a limited period of time. This refers to the need for good planning of contents, time and more concern for training needs assessment. Technical topics, which are not directly linked with trainees' specialization, should not be included in training content, such as religion, history and medicine. This implies that the selection of topics should be adapted to the planning of the training program. Topics are difficult for trainees. This indicates that the selection of trainees should be based on higher scores.

Fifth supervision: classes and toilets are not well cleaned. This means there is a lack of effective supervision that impacts trainees' morale and their satisfaction.

Sixth financial issues: trainees suffer from financial problems because they must attend the training program during the school year. This means that teachers depend mainly on private lessons to improve their income. Also, the cost of their traveling and stay are high. This indicates that they are overloaded with more financial obligations that make them tension and unable to concentrate on training

Seventh location: the location of the C.D.I.S.T. is in a distant area. This means that they take much time to reach on time. Moreover, some trainees travel daily due to the lack of free hotels. This causes physical and financial problems that make training difficult.

Eighth trainees: trainees' groups are composed of teachers from governmental and language schools. This means that they have different levels of performance, interaction and involvement of training that hinder training effectiveness.

Table (67)

Trainees' suggestions for developing the C.D.I.S.T.'s training program.

Item	No.	%
Aids		
Gradual training on listening is greatly required.	22	14
The advanced laboratory for training on the English language is needed.	18	12
A website for training is needed.	10	6
Training on using the internet and CD in teaching.	9	6
Films and visual aids are preferable.	8	6
Training on a simplified model of the ILETS exam.	8	6
Training handouts should be given to trainees before lectures.	7	4
Trainees should be provided with the answer book.	6	4
Trainees		
The variety of trainers is essential.	18	11
Trainers should consider trainees' individual differences.	15	9
Trainers should show care about trainees whose level of the English language is low.	13	8
Trainees should select their trainers.	11	7
Selecting highly experienced and specialized trainers is demanding.	4	3
Content		
More concern should be given to the use of computers in teaching	18	11
More training is on the writing skill.	13	8
More concentration on useful aspects of the English language.	13	8
Topics that should be included in the training program are:		

Item	No.	%
Conversation.	12	8
Teaching methodology.	10	6
Specialized programs.	6	4
Sciences.	5	3
Childhood.	3	2
Geographical study.	2	1
Time		
Saturdays must be days off.	40	35
Training should be in the summer.	35	22
The training program's duration should be longer.	33	20
Training on a topic should take two days.	15	9
Financial support		
Monthly remunerations are required.	70	44
Allowances for transportation are needed.	19	12
Financial incentives should be considered.	17	11
Trainees		
Trainees' classification should be based on their level of the English language.	20	13
Separating trainees of governmental schools from experimental schools.	17	11
Location		
Choose a convenient district for the C.D.I.S.T.	13	8

It is seen in this table that trainees' suggestions revolve around aids, trainers, content, time, financial support, trainees and location.

First aids: gradual training on listening is greatly required. It indicates that trainees have a problem with the listening skill and they should adapt to it step by step. It should be form the easiest level up to the most difficult one. Trainees suggested that the establishment of an advanced laboratory of the English language is required. It refers to the gap in their listening and pronunciation skills. Also, trainees suggested designing a web site for training in the C.D.I.S.T. and foreign universities. It indicates that they need to review materials and search new knowledge. Besides, they suggested that they need more training on the use of the internet and CD in teaching. This means that they want to make use of advanced methods to develop their teaching techniques. In addition, trainees mentioned that they should take tapes. This helps them study and review topics easily. Trainees emphasized the need for films and visual aids. This means that they facilitate, clarify and portray knowledge effectively. Trainees suggested that they should train on a simplified model of the ILETS exam. This implies that it gives them the ability to think and answer questions quickly without wasting the exam time. Trainees mentioned that handouts should be handed in at an earlier time. This indicates they need to prepare and study them in advance to follow-up teachers well; moreover, they should be given the answer book of exercises. This means that they want to learn themselves and to enhance their self-development.

Second trainers: trainees suggested that trainers should be highly experienced and specialized as well as they prefer trainers from the American university in Cairo and the British council. This implies that they prefer distinguished trainers to learn the English language well. It gives a signal that trainees want to learn from trainers whose mother language is English. Trainees suggested that they should have the right to choose their trainer or to join his group. Indeed, it refers to the gap of trainers' performance and their need for better training. They mentioned that trainers should pay attention to trainees' individual differences. This means trainees vary in their level of knowledge, comprehension and skills that cause a gap in their benefit and performance.

Third contents: trainees suggested that the use of computer in teaching is needed. It implies that they lack computer skills in teaching and they are not well trained on it. They mentioned that they need to train on writing articles, reports and research.

This indicates that there is an absence of training on these issues although they are essential for developing writing skills. Trainees suggested that training should be concerned with the most needed aspects of the English language. This means that they do not want to waste training time in less relatively useful issues. They mentioned that more training on conversation is needed. It indicates that they feel their conversation skill should be improved to deal with various situations of daily life. Then, teaching methodology is greatly needed for sciences and math. It indicates teachers want to identify with up-to-date methods that suit the nature and purpose of teaching. Also, specialized programs which are not related to the curriculum of their subjects are needed. It refers to their need of linking technical issues with educational material. Besides, trainees need to train on childhood topics. It indicates topics are not sufficient and they look for improving their skills in the teaching of this field. Lastly, trainees need to train on geographical study and traditions of the country in which training will take place. This will prepare them to accept and cope with life abroad.

Fourth time: trainees suggested that Saturdays must be days off. This indicates that they are in a real need for recreation and activating their abilities. They suggested that training should be held in the summer. This refers to their need to teach private lessons for improving their income. They referred to the extension of the training program's duration. This means they don't gain much knowledge due to the shortage of time. Finally, they mentioned every topic should take two days rather than one day. It indicates that time is too limited to understand well and improve their skills and performance.

Fifth financial support: trainees suggested that they need monthly remunerations. It indicates they should meet their personal and families needs due to insufficient salaries. Trainees mentioned that they should be provided with allowances for transportation. This is really the need of trainees who come from governorates to meet transportation cost. Trainees suggested that those who will achieve outstanding scores should be rewarded. This will motivate them to work hard.

Sixth trainees: trainees suggested that they should be categorized into groups on the basis of their scores. It indicates that they want to form groups of similar levels of the English language that facilitate trainers' duty and trainees' comprehension. It saves training time and cost. Trainees suggested that they must be categorized into two groups: trainees of governmental and experimental schools. It supports their previous suggestions about forming groups on the basis of their scores.

Seventh location: trainees suggested that the C.D.I.S.T's location should be in an accessible district. They want to save their effort and time to relax and concentrate on training effectively.

Fourth:results and recommendations

A. Results

This research comes up with these findings:

1-The C.D.I.S.T has 14 training centers because every two adjacent governorates have a center, but the C.D.I.S.T's Cairo center consists of Cairo, Giza and Kaliobeia governorates.

2-The C.D.I.S.T's training needs assessment is comprehensive because it includes all teachers, senior teachers and supervisors, but it is based on the central level of governorates.

3- Training needs analysis has three levels: organizational, task and individual, but the C.D.I.S.T is concerned only with the individual level because its main target is to close trainees' gap in their knowledge, skills and the English language.

4-Although the C.D.I.S.T determines its training needs assessment through various sources, it concentrates mainly on tests, questionnaires and advisory committees.

5-The C.D.I.S.T's goals are realistic because they are derived from its training needs assessment and it has achieved its goals to some extent. Thus, it needs further development.

6-The C.D I.S.T's content is composed of two stages. The first stage has 3 modules; the first module consists of 8 units that aim at developing trainees' writing, reading, listening and speaking skills. The second module has 12 integrated units about the IELTS test and aims at developing trainees' knowledge about vocabulary and terminology. The third module looks for developing basic skills of IELTS test. The second stage is for trainees who passed only the IELTS test to prepare them to train in England.

7-Topics contribute to the attainment of the goals of the C.D.I.S.T's Cairo center as indicated by most trainers. Also, most trainees' evaluation of the design of content is satisfactory to some extent. Further more, the indicator of trainees' opinions about evaluating training content reveals that it is good. This indicates that the content of training is acceptable.

8- The content of topics suit partly trainees' level of knowledge as indicated by trainers; also, applied topics are partly sufficient as indicated by trainees. It implies that their benefits are fairly moderate because they need to be adapted to jobs' requirements.

9- The C.D.I.S.T's Cairo center uses different kinds of training methods, such as lecture, discussion, CBT, workshop, distance learning and case study. Trainers' selection of methods depends

mainly on both topics' goal and nature goal respectively. Then, it depends on trainees' number and level consecutively. This means trainees are not restricted by different factors.

10-Trainees indicate the lecture is an overused method, but they partially benefit from it. Its use and trainees' benefit are significantly and moderately correlated in a positive way. The lecture is not the most effective method especially trainers determine it is moderately effective.

11-Trainees refer discussion is sometimes used while they mostly benefit from it. Both its use and trainees' benefit are significantly and strongly correlated in a positive way. Trainers emphasize discussion is highly effective. Indeed, it enhances the exchange of knowledge.

12-Trainees' opinion about workshop is sometimes used and they benefit from it to some extent. Both its use and trainees' benefit are very strongly and significantly correlated in a positive way. But, trainers find it is highly effective. It helps trainees apply knowledge and develop their skills when it is applied well.

13-Trainees find case study is seldom used and trainees hardly benefit from it. Both its use and trainees' benefit are significantly and strongly correlated in a positive way. However, trainers consider it is highly effective .It motivates trainees' skills.

14-CBT is seldom used and trainees hardly benefit from it. Both are correlated positively and strongly. But trainers consider CBT is a highly effective method. It links trainees with the recent development of teaching techniques.

15-Trainees hardly benefit form distance learning and it is seldom used. Both trainees' benefit and its use are very strongly and positively correlated. However, trainers find it is ineffective. This implies that trainers may not encourage this method because it does not highlight the importance of their roles and it does not provide feedback.

16-The indicator of trainees' opinions about evaluating training methods reveals that trainees' benefit is limited. This indicates that some training methods are not useful.

17-The C.D.I.S.T'S Cairo center uses various training aids, such as computer, videos, slides, printed materials and overhead projectors.

18-Traineees indicate the quality of handouts is useful. They help trainees understand clearly.

19-Trainees' benefit from the library is very limited, but it has a complementary role in the training process.

2o-Trainees agree on training aids are sufficient, but they are party suitable. Suitable aids help trainees perceive knowledge more easily.

21-Trainees find training aids are significantly and positively correlated in a moderate way with presenting materials sequentially as well as promoting trainees' perception of training content clearly.

22- The indicator of trainees' opinions about evaluating training aids is good, but aids still need further improvement.

23-The C.D.I.S.T's Cairo center accepts 170 trainees for the mission training program. Trainers find trainees' number is moderate and they interact actively. But there is no correlation between trainees' number and their interaction in the training process from trainers' points of view.

24-The criteria of selecting trainees is determined well in terms of trainees' level of education, age, experience, performance appraisal, the English language and their health as well as criminal records. Beside, their acceptance is on the basis of full-time.

25-Trainers find trainees form homogenous groups, but it does not affect their interaction because there is no correlation between the groups' homogeneous and their interaction from trainers' opinions.

26-Trainees strongly agree on the necessity of compensations. It refers to their insufficient income.

27-The indicator of trainees' opinions about evaluating and ranking trainers' scores indicates the best trainer is of unit 8 , but the worst trainer is of unit 11.The differences of scores are very narrow since they range between 68 and 75.

28-The indicator of trainees' opinions about evaluating and ranking every aspect of trainers' performance indicates the best score are for designing an introduction, mastering

a topic well and having good communication skills. They have the same rank. But the worst aspect is for reviewing materials. The difference of scores is slightly limited.

29-The first stage of training takes 3months; its first and second modules take2 weeks as well as 10 days for the third module. The second stage takes 21 days.

30-Trainees believe the duration of the training program is short and its implementation is fast paced. It indicates trainees are over loaded with greater quantity of knowledge in a short period of time that causes a problem in their comprehensions.

31-The training day takes 4 hours and half an hour for a break. Lecture time takes 2 hours daily in the first stage, but other methods take the other 2 hours. This refers to lectures are overused and ensures trainers' opinions about it.

32-Trainees consider Lecture time is somewhat adequate, but trainers find it is not sufficient. It significantly and strongly correlates with trainers' age as well as their length of services in a negative

way. This implies that the more trainers' age and length of services increase, the more lecture time is not enough.

33-The duration of the training program is significantly and moderately correlated in a positive way with the lecture time from trainees' points of view. This indicates that when trainees find the training program's duration is short, they consider the lecture time is not sufficient.

34-Schedule is partly suitable except for training on Saturdays which is difficult for trainees. This agrees with trainees' opinions about the duration of the training program are short and the program implementation is fast paced. The schedule needs modifications.

35-In the C.D.I.S.T. class room seating takes the shape of vertical rows in lectures , U-shaped in discussion and circle in laboratories.

36-Trainers determine the capacity of classes in relation to trainees' number is partly suitable.

37-Trainers consider the arrangement of seating in classes is mostly good and it is correlated strongly and positively with the capacity of classes in relation to trainees' number

38-The C.D.I.S.T. evaluates the training program during and after its implementation only.

39-The indicator of trainers' opinions about the effectiveness of the training program's planning reveals its planning is effective. This refers to the effort of the training managers in running the training program.

40-The supervision of training managers of the training program is great as indicated by trainers and trainees but they the response to trainees' needs is less than trainers because it is moderate.

41-The indicator of trainees' opinions about evaluating the management of the training program reveals it is well managed. It indicates that training managers is concerned with developing the training process.

42-The indicator of trainees' opinions about the effectiveness of the training program determines it is effective, but its effectiveness is to some extent. This indicates the implementation of the training program is moderately effective. It is clear that the program is still requires improving since the strategy has recently applied.

43-The indicator of trainers' opinions about the effectiveness of the training program's planning reveals its planning is effective. This refers to the effort of the training managers in running the training program.

44-The C.D.I.S.T. applies the level- 4 evaluation partially .It evaluates the training program in terms of reaction, learning and behavior, but it does not use the fourth level. In other words, it does not evaluate the training program in term of results although it is important to evaluate trainees after they go back to their jobs.

45- T he C.D.I.S.T. evaluates the training program in terms of reaction, in the first and second stages of the training program, mainly through conducting questionnaires four times.

46-The C.D.I.S.T. evaluates the training program in terms of learning through pretest at the beginning of the training program and posttest after it has completed through PTE and ILETS tests.

46-Trainers' weight of every evaluating techniques reveals exercises have the first highest weight, attendance and behavior have the second highest weight, discussions have the third highest weight, and tests have the fourth highest weight. This can be explained that exercises are always taken and tests are essentially determined by the C.D.I.S.T.

47- The C.D.I.S.T. evaluates the training program in terms of behavior through the behavioral survey of trainees and observation.

48-The indicator of trainees' opinions about the program's performance reveals its performance is somewhat good. It indicates there are some drawbacks that reduce its quality especially these results represent the first attempt of putting the new strategy in practice.

48- The indicator of trainers' opinions about the program's integration reveals its integration is effective. It refers the planning and implementation of the training program is closely linked.

49-Trainers indicate the level of the English language of trainees is not suitable.

50-Both trainers and trainees indicate rotation of trainers is constantly that causes problems for trainees.

B. recommendation

There is no doubt that Egypt has confronted a great problem in its educational system that impedes its progress and prosperity. In reality, this problem is the product of various cumulative reasons that extended for many years. The ministry of education has many attempts to overcome the deterioration of its educational system especially in the face of internal and external changes, challenges and technology advancement. Eventually, the C.D.I.S.T. contributes to solve part of this dilemma through developing teachers' skills, knowledge and performance. The C.D.I.S.T.'s program for mission training is concerned with accelerating the improvement of the educational process through training teachers to be highly qualified and professional .However, the C.D.I.S.T. should give further development to certain aspects in order to achieve its predetermined goals effectively as follows:

1-It should be concerned with task analysis level to overcome implementation problems. Teachers' jobs analysis help derive their needs in relation to the level and nature of their duties and responsibilities of different fields of specialization.

Besides, it should hold formal interviews with expected teachers themselves before training to determine their accurate needs.

2-It should extend the duration of the training program especially the first stage of training and in turn the lecture time should suit the content of training. This makes the rhythm of the training program's implementation less fast paced to improve trainees' comprehension.

3- Discussion should be used greatly and more emphasis should be given to workshop and case study. Also, lecture should not be applied widely since its benefit is acceptable to some extent.

4-The library should be provided with various sources of information, equipped well and given trainees the right to benefit from it.

5-Trainers should select the suitable type of training aids since they are sufficient to deliver knowledge clearly.

6-Training should take place during the summer and Saturdays should be days off. Also, the schedule of training needs some modifications.

7-Trainees should be provided with compensations to help them improve their incomes and concentrate on training.

8- Trainees should be closely linked with the C.D.I.S.T. and communication lines should be open with trainees to provide them with consultations and to evaluate their performance after they come back to their schools.

9-The ministry of education should reward the best center of the C.D.I.S.T.to motivate them and enhance competition among them that lead to improve its effectiveness.

References

1. The procedure manual of C.D.I.S.T., p.2.
2. Ibid, p.3.
3. The pamphlet about the C.D.I.S.T.'s administrative structure.
4. the pamphlet of the C.D.I.S.T.'s tasks.
5. personal interview with Mrs. Safa El Ghazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
6. Pynes, Joan E. Human Resource Management for Public and Nonprofit Organization. U.S.A.: Jossey- Bass, 2004, p. 285.
7. Berry, Bar Allen. "Breaking the Ice", Training and Development, Vol. 48, No.2, 1994, p.23.
8. Dreher, George F. and Dougherty, Thomas W. Human Resource Strategy. A Behavioral Perspective for the General Manager. U.S.A.: McGraw – Hill, 2002, p.46.
9. The pamphlet about the C.D.I.S.T's T.'s goals.
10. Pynes, Op. Cit, p. 46.
11. the C.D.I.S.T.'s brochure about training activities.
12. Pynes, Op. Cit, p. 46.
13. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
14. Davies, Morton R. "Organizations for Training: Some Observations on Role and Functions of a National Training Organizations", Indian Journal of Public Administration, Vol. 38, No.2, 1992, p.21.
15. Personal interview with Mrs. Safa Elghazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
16. Davies, Op. Cit, p. 153.
17. Bartram, Sharon and Gibson, Brenda. Training Needs Analysis. U.S.A.: Gower, 1994, p. 46.
18. Ibid, p. 46.
19. Mello, Jeffrey A. Strategic Human Resource Management. U.S.A.: Thomson, 2006, p. 405.
20. Ibid, p. 406.
21. Ibid.
22. Noe, Raymoad A., Hollen Beck, Hohn R. and Gerhart, Barry. Fundamentals of Human Resource management, 2nd edition ,U.S.A.: McGraw Hill, 2007, p. 212.
23. Cherrington, David J. The Management of Human Resources. U.S.A.: Prentice-Hall, 1995, p. 326.
24. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
25. Pynes, Op. Cit, p. 285.
26. Harris, David M. and Desimone, Randy L. Human Resource Development, U.S.A.: The Dryden press, 1999, p. 177.
27. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
28. Pynes, Op. Cit, p. 286.
29. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
30. Ivancevich, John M. Human Resource Management, 10thed. U.S.A.: McGraw- Hill, 2007, p. 404.
31. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
32. Ivancevich, Op. Cit, p. 404.
33. Personal interview with Mrs.Dalal Moawad, technician supervisor of the C.D.I.S.T's training programs.
34. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 177.
35. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
36. Leap, Terry L. and Crino, Miclael D. Personnel / Human Resource Management, 2ed. U.S.A.: Macmillian Publishing company, 1993, p. 30.
37. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
38. Cherrington, Op. Cit, p. 325.
39. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
40. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 193.
41. Ibid
42. Personal interview with Mrs.Safa Elghazaly ,undersecretary of the C.D.I.S.T.

43. Ibid.
44. Ibid.
45. Mello, Op. Cit, p. 405.
46. ______. "How One Trainer Developed An Eight step -program for ROI", HR Focus, Vol. 82, No.1, 2005, p. 10.
47. The Pamphlet of the C.D.I.S.T., goals.
48. Procedure manual of the C.D.I.S.T., pp. 9-10.
49. Noe, et. al, Op. Cit, p. 216.
50. Pynes, Op. Cit, 286.
51. Sloman, Martyn. A HandBook for Training Strategy. U.S.A.: Gower, 1944, p. 34.
52. Holcomb, Jane. Making Training worth Every penny. U.S.A.: Pfeiffer & company, 1994, p. 12.
53. Sims, Ronald R. "Developing the Learning Climate in Public Sector Training Programs", Public personnel Management, Vol. 21, No.3, 1992, p. 335.
54. The C.D.I.S.T.'s Pamphlet about the training content.
55. Pynes, Op. Cit, p. 287.
56. The C.D.I.S.T.'s Pamphlet about the training program follow-up.
57. Wills, Mike .Managing the Training Process. U.S.A.: McGraw- Hill book Company, 1993, pp. 56-57.
58. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
59. Cosier, Richard A. and Dalton, Dan R. "Managing Training and Development in A Nonprofit Organization", Public Personnel Management, Vol. 22, No. 1, 1993, p. 40.
60. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
61. Ibid.
62 Ibid.
63 Ibid.
64. Bridges, Karen, Hawkins, Gall and El Ledge, Kell. "From New Recruit Team Member", Training and Development, Vol. 47, No.8, 1993, pp. 55-58.
65. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
66. Silberman, Mel. Active Training . A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips. U.S.A.: Lexington Book, 1990, p. 132.
67. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
68. Spector, Paul E. Industrial and Organizational Psychology Test. Research and Practice. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc., 2000, p. 159.
69. Ibid.
70. Daview, Morton R. "Organization for Training: Some Observations on Role and Functions of a National Training Organizations", Indian Journal of Public Administration, Vol. 36, No. 1, 1992.
71. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
72. Pynes, Op. Cit, p. 288.
73. Noe et. al, Op. Cit, p. 221.
74. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
75. Sims, Ronald R. and Serbrenia J., "Improving Training in the Public Sector", Public Personnel Management, Vol. 20, No.1, 1991.
76. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
77. Pynes, Op. Cit, p. 289.
78. Ivancevich, Op. Cit, p. 410.
79. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
80. Rothwell, William J. Mastering the Instructional Design Process. A systematic Approach. U.S.A.: Jossey-Bass Inc., 1992, p. 219.
81. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
82. Ivancevich, Op. Cit, p. 409.
83. Pynes, Op. Cit, p. 289.
84. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
85. Cherrington, Op. Cit, p. 363.
86. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 142.
87. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
88. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 142.
89. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
90. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 142.
91. Bridges et. al, OP. Cit, p. 57.
92. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
93. Cherrington, Op. Cit, p. 365.
94. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
95. Ivancevich, Op. Cit, p. 415.
96. Noe, et. al, Op. Cit, p. 221.
97. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
98. Personal interview with Mrs. Safa Elghazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.'s.

99. Laird, Dugan. Approaches to Training and Development .U.S.A.: Addison-Wisely, 1978, p.154.
Roninson, Kenneth R. Handbook of Training Management. United Kingdom: Kogan page, 1998, p. 128.
100. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
101. Rosn, Benson, Furst, Stacie and Blackburn, Richard. "Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Neess", Human Resource Management, Vol. 45, No. 2, Summer 2006, p. 232.
102. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
103. Ibid.
104. The C.D.I.S.T.'s Cairo center, The capacity of training places, p.7.
105. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
106. Ibid.
107. Pynes, Op. Cit, p. 289.
108. Ibid, pp. 291-292.
109. The C.D.IS.T.'s Cairo center, the capacity of training places, p. 25.
110. Ibid, p. 27.
111. Harris, Op. Cit, p. 143.
112. Ibid,p.141.
113. Ibid, p.143.
114. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
115. Harris, Op. Cit, pp. 156-157.
116. The Procedure manual of the C.D.I.S.T. p. 25.
117. Paddock, Susanc ,"Benchmarks in Management Training", public personnel Management, Vol. 26, No. 4, 1997, p. 449.
118. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
119. Sims, Ronald R. "Developing the Learning Climate in Public Sector Training Programent, Vol. 21, No.3, 1992, p. 338.
120. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
121. Berry, Op. Cit., pp. 19-21.
122. The C.D.I.S.T.'s plan of training.
123. Ivancevich, Op. Cit, p. 407.
124. Flacks, Niki; "Don't Go Out there Alone", Training and Development, Vol. 48, No.6, 1994, p. 23.
125. The C.D.I.S.T.'s Cairo Center, Procedure manual, p. 19.
126. Leap and Crino, Op. Cit, p. 306.
127. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
128. Pynes, Op. Cit, p. 293.
129. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
130. The plan of theC.D.I.S.T's mission training program.
131. Pynes, Op. Cit, p. 293.
132. The plan of the C.D.I.S.T.'s mission training program.
133. Wills, Mike. Managing the Training process. U.S.A.: McGraw- Hill, 1993, p. 57.
134. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
135. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 177.
136. The Procedure manual of C.D.I.S.T., p. 19.
137. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
138. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 159.
139. The Procedure manual of the C.D.I.S.T, p. 21.
140. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 159.
141. Silberman, Op. Cit, p. 193.
142. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
143. Harris and Desimone, Op. Cit, p. 159.
144. Mello, Op. Cit, p. 140.
145. Personal interview with Mrs. Safa Elgahazaly, undersecretary of the C.D.I.S.T.
146. Noe. et. al, Op. Cit, p. 232.
147. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
148. Saks, Alan M. and Belcourt, Monica. "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations", Human Resource Management, Vol. 45, No. 41, 2006, p. 629.
149. Spector, Op. Cit, p. 163.
150. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
151. Ivancevich, Op. Cit, p. 427.
152. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
153. Cherrington, Op. Cit, p.385.
154. Geravaglla, Paull. "How to Ensure Transfer of Taining", Training and Development, Vo. 47, No.10, 1993, p. 63.
155. Shelton, Sandra and Alliger, George. "Who's Afraid of Level 4 Evaluations? A Practical Approach", Vol. 47, No.6, 1993, p. 43.
156. Donald L., Kirkapatric Evaluating Training programs: The four levels 3rd Edition.

U.S.A.: Berrett-Koher, 2005, p. 40.
157. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud ,manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
158. Schendel Joel D. "Training for Ttroubleshooting, Training and Development, Vol. 48, N. 5, 1994, p. 92.
159. Spector, Op. Cit, p. 16.
160. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
161. Paddock, Op. Cit, p. 385.
162. Dreher and Dougherty, Op. Cit, p. 125.
163. The C.D.I.S.T.'s personal conduct grading guide for a scholar.
164. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.
165. Gerber, Rod and Lankshear,Colin .Training for a smart workforce. U.S.A.: Routledge, 2000, p. 148.
166. Basarab, Sr., David J. and Root, Darrell K. The training Evaluation Eprocess· A practical Approach to Evaluating corporate Training programs. U.S.A.: Kluwer Acadmic publishers, 1992, p.40.
167. Personal interview with Mrs.Hemat Mahmoud ,manager of the C,D.I.S.T's training program.
168. Cherrington, Op. Cit, p. 86.
169. Personal interview with Mrs. Hemat Mahmoud, manager of the C.D.I.S.T.'s training programs.

Appendices:

Appendix (a): trainer questionnaire

Please do not mention your name and make sure your responses will be dealt in a confidential manner.

Personal data:

Please fill the following blank:

Age:

Educational level:

major:

Job status:

length of services:

Please mark with a cross in the box the answer that reflects your frank reactions about training in the C.D.I.S.T.

1. To what extent do you feel goals are met?
□ Yes
□ Partly
□No

2. Do you think that your topic supports the achievement of the training program goals?
□ Very much
□ To some extent
□Not at all

3. Does the topic content fit trainees' level of knowledge?
□ Appropriate
□ Appropriate to some extent
□In appropriate

4. Can you determine the significance degree of the following factors that you consider in selecting training methods?

Factor	Great	Partial	Limited
- Trainees' number - Topics' content - Topics' goals - Trainees' levels			

5. Can you determine the extent to which these training methods are effective?

Method	Highly effective	Moderate	Ineffective
- Lecture - Discussion - CBT - Workshop - Case study - Distance learning			

6. Are training aids sufficient?
□ Sufficient
□ Partly
□Insufficient

7. Is the number of trainees?
□ Large
□ Moderate
□Small

8. How do trainees interact with the training program?
□ Actively
□ Moderately
□Inactively

9 Do you think that trainees should form homogeneous groups?
□ Yes
□ to some extent
□No

10. Do you think that the number of hours given to your unit should be
□increased
□ the same
□deceased

11. Does the capacity of classes fit the number

of trainees?

☐ Yes
☐ Partially
☐No

12. Is the arrangement of seating in classes?

☐ Comfortable
☐ Comfortable to some extent
☐Uncomfortable

13. Can you rate how much training managers follow-up the training program?

Item	Great	Moderate	Little
- Supervising classes and laboratories. - Giving care for administrative services. - Contacting closely with trainers. - Fulfilling trainers' needs.			

14. Can you rate the weight you devote to each evaluation techniques?

Item	High	Moderate	Low
- Tests - Attendance - Behavior - Discussions - Exercises			

15. What problems do you face in the C.D.I.S.T.?

16. What are your suggestions for improving the training program of the C.D.I.S.T.?

Appendix (B): trainees questionnaire:

Please do not mention your name and make sure your responses will be dealt in a confidential manner.

Personal data:

Please fill the following blank:

Age:
marital status:
Sex:
Educational level:
major:
Job level:
length of service in teaching:
The governorate of your school:

Please mark with a cross in the box the answer that reflects your frank reactions about training in the C.D.I.S.T.

1. Do you believe goals are met?

☐ Yes
☐ Partially
☐No

2. How do you rate the training content?

Item	Satisfactory	Satisfactory to some extent	Unsatisfactory
- Stating objectives clearly. - Presenting materials sequentially. - Linking materials to jobs. - Updating materials to recent developments. - Encouraging trainees to search information - Inspiring trainees for innovation .			

3. Are the applied topics?

☐ Sufficient
☐ Partly sufficient
☐Insufficient

4. Is the implementation of the training program?

☐ Fast paced
☐ Okay
☐Slow paced

5. To what extent do you think that handouts are useful?

☐ To a large extent
☐ To some extent
☐To a limited extent

6. Can you determine the frequency of using the following training methods?

Training method	Overused	Sometimes used	Seldom used
- Lecture - Discussion - CBT - Workshop - Case study - Distance learning			

7. Can you determine the extent to which you benefit from the following training methods?

Training methods	Mostly	Partially	Hardly
- Lecture - Discussion - CBT - Workshop - Case study - Distance learning			

8. Are training aids suitable for topics?

☐ suitable ☐ Partly ☐Unsuitable

9. How do you rate the trainers of following units? Please insert the appropriate scale number that suits your reaction?

Items	Units											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Designing an introduction												
- Mastering a topic well.												
- Having good communication skills.												
- Applying knowledge.												
- Helping trainees take part in discussion.												
-Reviewing materials.												

Excellent=5, Very good=4, Good=3, Fair=3, Poor=1

10. Is the duration of the training program?

☐ long
☐ Acceptable
☐Short

11. Is the lecture time?

☐ Long
☐ Suitable
☐Limited

12. Is the training schedule?

☐ Organized
☐ Acceptable with some modification
☐Unacceptable

13. How much do you benefit from the library?

☐ Very much
☐ Partially
☐Very little

14.Can you rate how much training managers follow-up the training program?

Items	Great	Moderate	Little
- Supervising classes and laboratories. - Giving care for administrative services. - Contacting closely with trainers. - Fulfilling trainers' needs.			

15. Do you think that it is necessary to receive rewards?

☐ Necessary ☐ Some what ☐Unnecessary

16. What problems do you face in the C.D.I.S.T?

17. What are your suggestions for improving the training program of the C.D.I.S.T.?







البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة

قسيمة اشتراك

الاسم: ....

العنوان: ....

هاتف: .... **فاكس:** .... **محمول:** ....

البريد الالكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
١- جمهورية مصر العربية:	٢٠٠ جنيه مصري	٨٠ جنيهاً مصرياً
٢- الدول العربية والأجنبية:	١٢٠ دولاراً	٦٠ دولاراً

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز الاستشارات والبحوث والتطوير ت/فاكس: ٢٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٢٣٥٨١٠٣٣

البريد الالكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : crdc@sadatacademy.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....
....
....
....

فى هذا العدد

أولاً افتتاحية العدد:

ثانيا بحوث مُحَكَّمة: